Olivier DEVILLARD
Dominique REY

Culture d'entreprise : un actif stratégique

Efficacité
et performance collective



Culture d'entreprise : un actif stratégique

Olivier DEVILLARD
Dominique REY

Culture d'entreprise : un actif stratégique

Efficacité et performance collective



DES MÊMES AUTEURS

DEVILLARD O. et REY D, *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise*, Les Échos Études, 2007.

DEVILLARD O., *Coacher*, 2e éd., Dunod, 2005.

DEVILLARD O., *Dynamiques d'équipes*, 3e éd., Éditions d'Organisation, 2004.

Pour contacter les auteurs :
olivier.devillard@dexteam-dex.com
dominique.rey75@orange.fr

.

ISBN 978-2-10-053588-0

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à Isabelle André sans laquelle cet ouvrage ne serait pas complètement ce qu'il est. Merci pour ses recherches et interviews, merci pour ses relectures et réécritures.

Olivier Devillard Dominique Rey

INTRODUCTION

L'ÉTONNANTE ÉTRANGETÉ DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

La culture d'une entreprise a cette étrange qualité d'être la chose la plus partagée et la moins formalisée. À la fois le bien le plus commun à tous et celui qui n'est décrit nulle part. De plus, ce qui en est parfois écrit n'en constitue qu'une toute petite partie et représente souvent plus un désir de la direction générale ou de la direction de la communication qu'un vrai reflet de la réalité.

Dans ce monde qui ne se reconnaît que dans la formalisation, l'informel nous échappe alors qu'il constitue la vraie différenciation par rapport aux concurrents ; et l'une des raisons de l'adhésion ou de la non-adhésion du marché et des collaborateurs.

Ensemble des façons de penser et d'agir, ensemble de normes, de règles explicites ou implicites, système de cohésion et de cohérence, la culture est la partie immatérielle du capital ; c'est le capital immatériel de l'entreprise au même titre que la marque. Au-delà de la valorisation des actifs et des technologies, c'est elle qui constitue la valeur active réelle de l'entreprise.

Comme l'iceberg, la culture se voit peu. Mais comme pour l'iceberg, ce qui émerge est surdéterminé par tout ce qui n'est pas ou peu apparent : l'histoire, les caractéristiques du fondateur, le contexte culturel initial (professionnel ou national), les valeurs opérantes, les croyances collectives, c'est-à-dire un ensemble d'évidences partagées. Ce qu'on voit, en revanche, sont les manières de faire, le style de l'entreprise, le climat, l'organisation, le système de règles, c'est-à-dire le mode opératoire culturel.

LA CULTURE EST UN OBJET STRATÉGIQUE

À moins d'en rester à penser que la culture d'entreprise se résume aux valeurs affichées par la direction dans les salles de réunion, on doit l'envisager beaucoup plus résolument comme un levier de fonctionnement, un outil de différenciation et un moyen de cohésion.

À cette condition, elle offre un surplus de performance qui résulte de la capacité de coopération ou d'émulation, du sens de l'initiative et de l'autonomie, de l'engagement personnel et de l'efficacité collective, autant d'aspects largement tributaires de la culture.

À une époque ou les mots d'ordre sont développement, prise de risque, subsidiarité, pérennité, diversité, la culture de l'entreprise et les sous-cultures locales ou professionnelles qui la composent, deviennent des objets stratégiques de pilotage.

Des objets qui gagnent à être étudiés et, dans la mesure du possible, adaptés.

LA CULTURE, SUJET DE TOUTE CRISE

La culture adhère au passé. Sous-estimer cette adhérence, c'est soit voir un état de dysfonctionnement perdurer au-delà du temps nécessaire au changement, soit devoir recourir à des méthodes de changement trop expéditives et donc traumatisantes pour l'avenir.

Système subtil, la culture assure la stabilité et l'équilibre de l'entreprise par de continuelles compensations. C'est la raison pour laquelle la conduite du changement est en général si difficile ou si longue. Qu'on aille trop loin dans un sens et un contre-changement se met en place de lui-même ou une opposition se crée. Qu'on mette en place, par exemple, des process trop entachés d'une culture nationale forte et les avantages de la diversité fileront entre les doigts, en gênant certaines implantations dans le monde ou le recrutement de dirigeants locaux.

C'est pourquoi la culture est toujours ce qui résiste au changement. C'est son rôle que de maintenir ensemble les éléments qui font l'entreprise. Elle résiste donc, par fidélité aux formes patinées par le passé (« on a toujours fait comme ça et ça a marché »), à l'agression que constitue pour elle une évolution dans laquelle elle craint de perdre son âme. Aussi, si l'on souhaite obtenir des résultats rapides, il devient nécessaire de se pencher sur les endroits où l'évolution risque de heurter l'actif culturel de l'entreprise.

ENTRETENIR SA FORME, ASSOUPLIR SA CULTURE

Quand on a ce privilège de pouvoir comparer des cultures, on constate rapidement que certaines sont souples et ouvertes alors que d'autres sont

rigides, fermées ou trop centrées sur un seul aspect de l'entreprise (leader, production de niche, etc.). En revanche on mesure toutes les adaptations continuelles que doit insuffler une entreprise à sa culture quand elle est en croissance. La mondialisation actuelle en donne des exemples chaque jour. On mesure comment des entreprises comme Renault, Thalès, Danone sont poussées continuellement à assouplir leur culture pour passer d'un stade à un autre.

Cependant, à la fois ces entreprises changent et demeurent. En fait tout se passe comme si les spécificités culturelles persistaient tout en s'ouvrant. Renault qui dit avoir appris de Nissan le bien-fondé d'un fonctionnement par process rigoureux, accepte d'y entrer à condition de pouvoir se dire que ces process doivent rester assez souples pour pouvoir changer chaque jour. Oui au process, non à la rigidification ! C'est-à-dire que les process eux-mêmes, maintenant acceptés, doivent pouvoir être continuellement remis en question et remplacés par d'autres, mieux adaptés.

La culture est un construit si complexe et tellement en rapport avec la performance globale, que l'on peut se demander si elle ne mériterait pas un poste *corporate* de vice-président ! Qui, dans l'entreprise, mesure et anticipe les effets de la stratégie sur les hommes, de l'actionnariat sur l'organisation ou le climat, de certaines évolutions sur le niveau d'engagement des collaborateurs ? Qui prend soin, dans une fusion ou un rachat, de ne pas laisser perdre l'actif culturel de l'entreprise rachetée, évitant ainsi de la voir vidée de sa substance au bout de deux à trois ans ? Qui mesure les évolutions et les formes de la culture, anticipe les conflits entre le système d'ordre (façon habituelle de la culture pour maintenir son équilibre) et de nouvelles règles, mal comprises ? Qui stimule ou facilite l'assouplissement, l'élargissement de la culture et pilote les changements d'attitudes qui, seuls, conduisent à des changements rapides de comportements ou de pratiques ?

GUIDE DE LECTURE

Cet ouvrage est partagé en trois parties : une première qui tente de donner une représentation de la culture d'entreprise et des éléments qui la composent et la différencient.

Une seconde partie analyse les effets, sur la cohérence de l'action collective et la performance opérationnelle, ainsi que sur les enjeux stratégiques, des différents traits qui la caractérisent.

La troisième montre comment le « modèle de réussite » culturel d'une entreprise peut soit évoluer, en phase avec son environnement, soit s'opposer aux adaptations nécessaires. Point de vulnérabilité notoire dans les fusions-acquisitions, la culture d'entreprise est ainsi un actif stratégique qu'il serait judicieux de mieux évaluer, et imprudent de ne pas gérer avec autant de soin que d'autres facteurs majeurs de réussite.

Première partie : La culture d'entreprise

Chapitre 1 : Portraits de culture

Nous invitons le lecteur à un voyage dans une exposition de cultures ! Il va pouvoir s'y étonner de tant de différences et de diversité, au travers de descriptions (certes sommaires et limitées) des cultures d'Auchan, de l'Agence France-Presse, de Micosoft et de Renault.

Chapitre 2 : La culture, déterminante et invisible

Ce chapitre décrit comment l'infra-culture (faite de croyances, valeurs, histoire, empreintes nationales, cœur de métier et lien social) traite les logiques précédentes pour en faire des normes qui produiront à leur tour des comportements, des pratiques et des process.

Chapitre 3 : Les six fondements de la culture

Pourquoi la culture ? À quoi répond-elle donc ? Nous décrivons là six dimensions auxquelles toutes les organisations sont appelées à répondre. L'orientation individuelle ou communautaire, la relation à l'incertitude, la relation au pouvoir et à la puissance, les modes de raisonnement, la relation au monde et le dosage entre l'humain la production. Ce sont là les logiques qui fondent la culture.

Deuxième partie : La culture, facteur clé de performance

Chapitre 4 : La culture, support de l'efficacité opérationnelle

Pour une entreprise, la culture n'est pas un « supplément d'âme » : c'est un organe important de cohérence de l'action quotidienne, d'économie des contrôles et du management. Certains de ses traits ont des effets

majeurs sur la qualité de son fonctionnement et ses résultats opérationnels.

Chapitre 5 : *Un déterminant des décisions stratégiques*

La culture imprègne aussi le processus de prise de décisions, de sorte qu'elle surdétermine, pour le meilleur et parfois le pire, les grands choix stratégiques de l'entreprise.

Chapitre 6 : *Un facteur d'attraction des talents*

La culture d'entreprise, qui peut mettre en valeur ou au contraire inhiber les qualités de ses membres, est dans l'évolution actuelle du marché du travail un enjeu de plus en plus important pour attirer et retenir les professionnels de valeur.

Troisième partie : La culture, un actif à gérer

Chapitre 7 : *Le point aveugle de la culture*

La réussite contient en germe son revers. L'Oréal, Johnson & Johnson, Club Méditerranée, Motorola, IBM, etc.. Toute entreprise traverse des crises plus ou moins profondes qui ont souvent un coût exorbitant. C'est souvent faute d'avoir pris en compte le point aveugle de leur culture, cet ensemble constitué de l'envers de leurs qualités.

Chapitre 8 : *La limite de validité de la culture*

Une entreprise qui ne prend pas en considération son point aveugle risque bien de se heurter à une forme de limite de validité de sa culture lorsque le contexte change.

Chapitre 9 : *Un actif stratégique à gérer ?*

Quels sont alors les capacités d'adaptation de la culture et les traits qui facilitent cette adaptation ? Les « cultures fortes » sont-elles un atout dans ces évolutions de plus en plus exigeantes ? Et comment une culture d'entreprise est-elle mise à contribution – et à l'épreuve – par les effets interculturels que la mondialisation amène au premier plan des préoccupations.

Chapitre 10 : Fusions-acquisitions : comment réussir à (ne pas) échouer ?

Le taux extraordinairement élevé d'échecs et de destruction de valeur constaté à la suite de fusions-acquisitions est souvent imputé à des différences de culture d'entreprise que les directions ne sont pas parvenues à effacer ou traiter. Ce chapitre analyse les mécanismes qui caractérisent ces situations, souvent au détriment de la confiance et de la performance des entreprises concernées, et montre comment il est possible d'en tirer des principes et démarches qui réduisent les résistances et donnent les meilleures conditions de bonne fin – sous réserve de respecter les cultures en présence et d'en manager la rencontre avec soin pour qu'elle soit mieux qu'un télescopage ou un étouffement.

Chapitre 11 : Un actif stratégique, composante de la valeur

Enfin nous tentons de démontrer en quoi cette culture constitue bien une composante de la valeur, au même titre que la marque, et de présenter les premières pistes existantes pour en chiffrer la portée et répondre ainsi à un besoin des financiers et des dirigeants.

Conclusion : Et après ?

On évoque – et on incrimine – de plus en plus souvent la culture d'entreprise comme un facteur clé de succès ou d'échec. Nous avons cherché à démonter l'objet, et à montrer comment fonctionne le mécanisme. Il est alors possible de gérer la culture, avec des méthodes adéquates, et en s'appuyant sur le leadership du dirigeant.

La culture porte en elle des facteurs de différenciation décisifs : il serait dommage de ne pas manager un tel actif stratégique…

PARTIE I

LA CULTURE D'ENTREPRISE

1

PORTRAITS DE CULTURE

Il existe autant de cultures d'entreprise que d'entreprises elles-mêmes. En fait, la variété des modèles culturels semble infinie, tant la richesse des éléments constitutifs de la culture permet de combinaisons différentes. On est frappé par les différences qu'il y a entre Danone, Microsoft et Auchan par exemple, qui sont trois grandes entreprises internationales. La culture y organise de façon à chaque fois très spécifique les comportements, la communication, les modes de raisonnements, la stratégie de développement, l'organisation et donc aussi jusque dans les détails, la façon dont on reçoit les visiteurs, les codes vestimentaires, l'adresse du siège social ou le lieu du séminaire annuel – deux lieux souvent liés à l'histoire de l'entreprise. Et cette diversité se retrouve y compris entre sociétés de mêmes secteurs d'activité. Celles-ci peuvent fabriquer les mêmes produits, avoir la même taille et être aussi dissemblables que peuvent l'être des individus de deux pays différents. Il en est de la culture comme des individus : il n'y en a pas deux pareils. Façonnée à partir des mêmes éléments de base, c'est la manière dont interagissent ces éléments à l'intérieur d'un système où ils s'articulent, la manière dont ils s'amplifient et s'annulent, se complètent ou s'opposent, qui donne corps à ce système de croyances, de valeurs, de normes et de règles que nous tentons de dépeindre. Ainsi on est tenté de faire un parallèle entre un individu et une entreprise, entre un « caractère » et une culture.

C'est dans cet esprit que nous avons réalisé des « portraits d'entreprises ». Librement esquissés, ils n'ont d'autre prétention que celle d'illustrer la diversité des cultures d'entreprise. Sans ambition scientifique, il ne s'agit pas ici d'audits culturels, mais plutôt d'une description de la culture, d'une retranscription de ce que nous avons perçu, de manière intuitive et personnelle, des entreprises que nous avons visitées.

Ces portraits ont été réalisés suite à une série d'entretiens que nous avons menés durant plusieurs mois auprès de managers, dirigeants et

collaborateurs internes au sein des entreprises, ainsi qu'à partir de documents publics.

La trame qui nous a servi à conduire nos recherches aborde les domaines de « première approche » de la culture. Dans notre démarche, nous avons tenté de connaître l'histoire de ces entreprises, c'est-à-dire la façon dont la culture s'est construite, sous l'impulsion – ou non d'un « fondateur », ou encore sous l'influence du produit d'origine. Puis nous avons étudié les premiers éléments par lesquels la culture se manifeste :

- les valeurs sociales ;
- les valeurs professionnelles ;
- le mode de développement ;
- le recrutement et la gestion des carrières ;
- les comportements ;
- les conduites relationnelles ;
- le système d'ordre implicite ;
- le management ;
- le système décisionnel ;
- la gestion des conflits…

Ces éléments permettent déjà de dresser un portrait dans lequel transparaît ce qui fait la spécificité de chaque organisation. Ils effleurent les aspects plus inconscients de la culture, là où toute description comprend une large part d'interprétation. C'est pourquoi nous insistons sur le fait que ces portraits sont le reflet de visions subjectives, influencées elles-mêmes par des filtres et des valeurs, et que d'autres visions seraient possibles. Nous n'avons saisi parfois qu'un ou deux traits de culture, parmi tous les traits possibles, car ils nous intéressaient particulièrement dans notre démarche de différenciation des cultures. Ces portraits ne sont donc pas exhaustifs et ne prétendent pas faire une analyse complète de chaque entreprise.

Cette précaution de lecture nous semble importante, car un système aussi complexe qu'une culture d'entreprise peut être observée sous plusieurs angles, sans pour autant qu'un de ces angles soit plus juste ou plus réaliste.

AUCHAN

> Depuis le premier magasin ouvert à Roubaix en 1961, le groupe Auchan n'a cessé de se développer. Il est actuellement présent dans onze pays et compte 175 000 collaborateurs à travers le monde.
>
> Chiffre d'affaires : 41 milliards d'euros.
>
> **En France :**
>
> Chiffre d'affaires : 14,4 milliards d'euros.
>
> 68 900 collaborateurs.

Une entreprise hors du commun

Auchan est une entreprise hors du commun et fascinante. Pourtant, au premier abord, elle ressemble tout à fait à une entreprise ordinaire. Les entretiens s'y obtiennent facilement, sans conditions particulières et les visiteurs sont reçus sans difficulté au siège du groupe, à Croix, dans la périphérie de Lille. Lieu mythique, le siège du groupe est constitué d'un immeuble en brique rouge tout simple et construit dans la tradition des maisons du nord de la France, dans un quartier modeste, près de la maison de Gérard Mulliez, le fondateur d'Auchan. Globalement le contact est simple, proche, cordial, sans méfiance et même agréable. Les collaborateurs parlent ouvertement, sans détour, avec parfois une impertinence envers le fondateur-dirigeant[1] où l'on sent poindre l'affection. Déjà, tout est dit, ou presque : la modestie, l'attachement à la région du Nord et à la famille, la convivialité et la place importante de l'affect. On est très loin de cette image de « secret » que l'on accole à Auchan et qui fut d'ailleurs justifiée… Là, on sent les effets tangibles d'un travail sur la culture, vers davantage d'ouverture, qui a porté ses fruits.

Pourquoi le groupe Auchan est-il fascinant ?

Pourquoi cette fascination ? Plusieurs caractéristiques y concourent, mais c'est surtout l'importance de l'empreinte familiale qui est ici hors norme. En effet, Auchan est un groupe de dimension internationale, qui compte cent

1. Les premiers entretiens ont été effectués avant le départ de G. Mulliez.

soixante-quinze mille collaborateurs, génère 41 milliards d'euros de chiffre d'affaires et qui reste depuis le début, une entreprise familiale. Elle appartient à la famille Mulliez et n'est pas cotée en bourse. Cette caractéristique en soi est déjà singulière, mais ce qui l'est plus encore, c'est que cette famille compte cinq cent vingt personnes ! Auchan, au même titre que d'autres enseignes de distribution, appartient donc aux cinq cent vingt membres de la famille Mulliez, liés par un pacte d'actionnaires, au sein d'une association, l'AFM (association familiale Mulliez) dont l'un des articles (autre élément singulier) stipule qu'il est interdit de vendre ses parts à une personne ne descendant pas en ligne directe de Louis Mulliez-Lestienne, grand-père du fondateur d'Auchan. Parce qu'ils préfèrent « n'avoir de comptes à rendre à personne », les Mulliez forment un collectif de propriétaires dont les liens du sang légitiment l'appartenance… au sein d'un clan vivant en autarcie.

Qui sont les Mulliez ?

Impossible de parler d'Auchan sans parler des Mulliez. Grande famille d'industriels du nord de la France, catholique, spécialisée dans le textile, elle entre dans le commerce en lançant la marque Phildar au début du siècle dernier et crée très tôt une association familiale pour partager et pérenniser les biens de la famille. C'est une famille d'entrepreneurs, qui aide ses membres à créer des entreprises, ce qui produira Auchan, Décathlon, Kiloutou, mais aussi La Redoute, Trois Suisses, Damart, Blanche Porte, Saint Maclou, etc. autant d'enseignes de la distribution et de la VPC connues dans toute la France et pour certaines, dans le monde entier, dont les noms tirent tous leur origine de rues ou lieux-dits de Roubaix et Tourcoing ! La formule clé qui les unit au sein de leur association est : « Tous dans tout, dans les mêmes pourcentages et dans toutes les entreprises. »

C'est depuis ce cœur et cet historique que la culture d'Auchan s'est forgée et pérennisée. Cette spécificité explique bien des traits culturels, comme ce fameux goût du secret dont il est question plus haut, et on retrouve bien sûr nombre de valeurs familiales dans la culture de l'entreprise. On y retrouve aussi un esprit « clanique » qui est propre à Auchan et dont on comprend l'origine quand on connaît son histoire.

L'aventure Auchan

Le premier à faire rupture avec la tradition textile est Gérard. C'est lui qui prendra « le risque de la distribution » il y a quarante-six ans, en se lançant

dans l'aventure Auchan (du nom du quartier roubaisien des hauts champs où il débuta, dans une usine désaffectée). Son ambition ? « Vendre le plus de produits possible au plus bas prix et au plus grand nombre de clients. » C'est cette phrase en forme de slogan qui constitue la genèse du groupe, sa formule du succès… Et elle est encore sur toutes les lèvres, même si certains ne savent plus d'où elle vient.

Dans cette entreprise, Gérard Mulliez importera les valeurs dont Auchan est imprégné, des racines aux branches et qui ont trois origines :

- les valeurs Mulliez ;
- les valeurs régionales (le Nord) ;
- les valeurs catholiques.

Transposées à l'entreprise, ces valeurs, affichées sur les murs, sont : « confiance, progrès et partage (du savoir, de l'avoir et du pouvoir) » et sont inscrites à la fois dans les murs et dans les comportements, depuis le haut de la pyramide jusqu'en bas. Fortement inspirées d'une forme de capitalisme social et de la notion de « devoir », elles orientent chaque action, à tous les échelons. On retrouve concrètement ces valeurs opérantes dans le fonctionnement :

- une constante préoccupation « humaine », c'est-à-dire une attention aux personnes de l'entreprise et à leurs intérêts, avec une politique d'intéressement ;
- un modèle économique centré sur le service du client ;
- un sentiment d'appartenance presque « protectionniste ».

Gérard Mulliez, à qui succède depuis juin 2006 Vianney Mulliez, reste la figure mythique d'Auchan. Charismatique, exemplaire, il a régné sur Auchan en maître absolu, mais lui a aussi donné sa vie. Comme le rappelle O. Meier[1], le rôle du fondateur est d'une importance cruciale, en raison des croyances et des valeurs qu'il véhicule, car « chaque entrepreneur a en lui des valeurs spécifiques qu'il entend défendre dans le cadre de son action professionnelle. L'entreprise peut lui apparaître comme un moyen de réaliser ces aspirations ». Le cas Auchan en est une bonne illustration.

1. O. Meier, *Le Management interculturel*, 3e éd., Dunod, 2008.

Ce que disait le grand-père

Dans cette entreprise, il faut donc regarder du côté de la famille pour comprendre la culture. On pourrait penser que le directeur de magasin en Roumanie ou en Chine n'a que peu de choses à voir avec Louis Mulliez, le grand-père. Et pourtant de nombreux éléments du fonctionnement de l'entreprise viennent de lui. Il disait : « Il faut redistribuer les bénéfices et faire vivre la région » et on retrouve cette forme de capitalisme social aujourd'hui, puisque Auchan appartient (en dehors de l'AFM) pour 14 % aux employés, et la redistribution des bénéfices fait partie des moments de célébration annuels incontournables.

Il disait : « Au dirigeant l'action, au propriétaire le contrôle » : c'est exactement ce qui se passe dans les magasins du groupe : le pouvoir est au terrain, entre les mains du directeur de magasin, qui est autonome et décisionnaire, mais il est contrôlé par un Conseil de surveillance, qui fait office de contre-pouvoir et s'assure que le patron suit les politiques du groupe.

Un pouvoir décentralisé

Cette forme de compensation des pôles de pouvoir est un trait de culture fort de l'entreprise. L'organisation a en effet mis en place des systèmes d'équilibrage, pour lutter contre sa propre puissance, le gigantisme du groupe et l'influence de la famille dirigeante.

Fonctionnant sur un principe de décentralisation, Auchan laisse une autonomie locale dans la gestion et l'administration des unités. Ce fonctionnement qui confère un réel pouvoir opérationnel aux dirigeants locaux, est accompagné d'un système de « contre-pouvoir » assuré par ces fameux Conseils de surveillance, composés d'actionnaires et d'employés extérieurs à l'unité locale concernée. Le rôle de ces Conseils est de garantir la préservation des valeurs et la vision du siège dans le cadre de la gestion et du développement local, autrement dit, de tempérer les décisions des directeurs de magasins ou de régions quand elles sont trop éloignées des positions du groupe.

Ce fonctionnement, qui fait preuve d'une belle confiance accordée au terrain, est probablement l'un des facteurs clés de la réussite du groupe et ce qui lui a permis de devenir cette constellation d'entreprises interdépendantes. Il figure parmi les aspects les plus attractifs pour les collaborateurs qui souhaitent vivre une aventure d'entreprise au sein d'un grand groupe.

C'est cet ensemble de traces d'histoire, de famille et de terroir qui est à l'origine de cette culture au caractère entier et aux valeurs fortes : le travail, le goût de l'effort et du travail bien fait, la modestie, le goût du secret ou, en tout cas, d'une extrême discrétion, le sens très poussé de l'économie et d'une certaine responsabilité sociale et un côté « parrain », avec un esprit de clan très fort.

Les leviers de la culture Auchan

Le pouvoir d'acculturation

Le groupe Auchan est l'illustration de ce que l'on appelle une culture forte. Forte par la profondeur de ses racines, par ses caractéristiques assumées et forte par sa qualité cohésive. Mais elle n'est pas seulement forte, elle est également *puissante*, en ce sens qu'elle possède un vrai pouvoir d'acculturation.

C'est ce pouvoir d'assimilation qui ressort en premier lorsqu'on interroge les salariés sur la culture de leur entreprise : « Ici, les gens sont piquousés Auchan, un peu clonés… » disent-ils eux-mêmes, non sans humour.

Une expression qui révèle une identité collective fusionnelle, produisant des comportements homogènes dont les avantages sont utilisés de manière volontariste. Car tout le monde est conscient que la culture Auchan façonne les individus et chacun en exploite les vertus facilitantes en termes de fonctionnement et notamment de management.

Deux leviers de management

L'homogénéité constitue en effet l'un des leviers revendiqués par l'encadrement. Elle agit au quotidien en apportant :

- de la rapidité : aligner les modes opératoires et les conduites relationnelles réduit les process et fait converger les modes de raisonnement. De cette façon, le fonctionnement s'en trouve allégé et gagne en réactivité ;
- de la fluidité : pour les mêmes raisons, le fonctionnement global s'en trouve facilité ;
- de la souplesse dans la gestion des ressources humaines : grâce à des profils « interchangeables » et des collaborateurs ayant la capacité, dans une certaine mesure, de passer de la gestion à la direction des ressources humaines, au commercial, au marketing, c'est une vraie polyvalence qui est rendue possible par cet effet de standardisation.

Fort utilisés semble-t-il, ces trois points sont des spécificités du management à la Auchan. Deux autres traits saillants caractérisent ce management : un cadre fort et une grande exemplarité.

Un cadre qui rassure

L'esprit clanique de la culture Auchan et la pression de conformité – qui peut peser parfois sur les employés – offrent aussi des avantages. L'entreprise propose ainsi un cadre de vie qui produit un effet rassurant chez certains individus. Si on le souhaite, on peut vivre « Auchan », manger « Auchan », recevoir « Auchan », même le week-end. Comme le reconnaissent certaines personnes interviewées : « Quand on entre chez Auchan, on est entraîné dans cette culture, d'abord on est séduit, puis on est formé, et un peu embrigadé. Il y a un martèlement des messages qui façonne les gens. »

Cet « embrigadement », si l'on ose dire, est un trait de culture qui est entretenu par l'entreprise. Pour exemple, et à l'image des Mulliez qui restent en famille, la gestion des carrières favorise au maximum la promotion interne. Ainsi les dirigeants sont issus de la base, comme le directeur des ressources humaines du groupe – qui a commencé en qualité de chef de rayon, et il y a très peu de recrutements externes au niveau dirigeant. Ces principes, courants dans la grande distribution, et qui font perdurer l'esprit « maison », sont ici renforcés par la politique des actionnaires qui, en refusant l'afflue de capitaux extérieurs, se prémunissent d'influences ou de rencontre avec des cultures différentes.

L'esprit de clan se révèle ici particulièrement prégnant. Pour certains employés, la vie, c'est vraiment Auchan ! Une fidélité qui évoque le dirigeant de l'entreprise : comme il nous l'a été raconté, « La plupart des Mulliez vivent près du siège. Gérard Mulliez a fait construire sa maison dans un lotissement où vivent également sa secrétaire, son DAf et son contrôleur de gestion… ! »

Force est de constater que le groupe exerce un fort attachement sur ses collaborateurs et que le deuil est douloureux pour certains quand il est temps de le quitter.

La majorité des anciens d'Auchan restent d'ailleurs nostalgiques de ce cadre qui rassurait. D'après eux, ils trouvaient dans l'entreprise :

- des valeurs ;
- une réelle redistribution des résultats ;
- un lien de loyauté qui devient rare ;
- l'impression d'être dans une famille… et de vivre une aventure familiale.

L'exemplarité

Un autre trait de culture est l'exemplarité, très forte chez Auchan. Il s'agit là d'une valeur propre à la grande distribution, mais qui est inscrite dans les gènes des Mulliez. Cette histoire permet de l'illustrer[1].

À la fin des années quatre-vingt-dix, Rob Walton, le fils du fondateur de Wal Mart, n° 1 mondial de la distribution, propose à Gérard Mulliez et à l'AFM de racheter Auchan pour 100 milliards de francs. L'AFM aurait répondu en substance : « Que ferions-nous de tout cet argent ? » Eh oui ! Cette anecdote montre que les Mulliez ne travaillent pas pour l'argent. Ils ont surtout le goût de l'effort, du devoir et d'une responsabilité sociale. Tout le monde le sait et Gérard Mulliez est célèbre dans l'entreprise pour son sens de l'économie !

Au niveau de l'entreprise, on retrouve cette exemplarité : chez Auchan on est fier d'annoncer que le forfait repas pour un employé ou pour un dirigeant est le même.

Quand la culture freine le développement : l'expérience américaine

Une culture d'entreprise familiale, fusionnelle, générant un fort sentiment d'appartenance et privilégiant le recrutement interne, a des particularités qui offrent des avantages, mais elle génère aussi un fonctionnement qui a des limites et des points de vulnérabilité, comme toute culture. Ceux-ci ont été particulièrement révélés dans l'échec qu'Auchan a essuyé sur le continent américain. S'implanter outre-Atlantique était en effet un projet important pour le groupe, qui souhaita le mener, conformément à sa culture de développement organique, en s'appuyant sur ses ressources internes. Mais justement en partie à cause de ce mode de développement, le projet s'avéra impossible à réaliser. Les raisons de cet échec sont intéressantes à analyser sous l'angle de la culture.

Pour réussir, le groupe avait un plan d'action en deux temps, comme il nous a été rapporté : il devait s'imposer par la taille en s'implantant massivement, pour être à l'échelle du gigantisme américain et dans le même temps se déployer rapidement. « Cette stratégie était bonne, mais elle se heurta à la culture sous au moins deux aspects », analyse un collaborateur de la direction des ressources humaines :

1. « Le secret des Mulliez ».

- la volonté de ne pas s'ouvrir à des capitaux extérieurs, conformément à la valeur familiale d'autarcie limita les capitaux et par suite l'envergure du déploiement ;
- quant à la rapidité, elle se heurta à la nature rebelle des collaborateurs, qui ne surent unifier leurs process, trop habitués à fonctionner avec une grande autonomie laissée à chacun.

Incapable de se déployer de façon massive et uniforme – deux modes opératoires anti-culturels, le groupe se retira des marchés américains et mexicains, peu friands de la diversité à la française, et en garde en souvenir amer. Selon le même collaborateur, Auchan a retenu qu'une culture de l'autonomie locale, couplée au contrôle du capital forme *a priori* une limite à certains développements, même s'il y a une forte impulsion des dirigeants. « Nous avons aussi appris, poursuit-il, que l'on ne peut pas se développer sans tenir compte de la culture de base. »

Cette expérience pose de manière très concrète la question que les entreprises en expansion ne peuvent éluder : comment s'interpénètrent les options stratégiques *et* la culture ? Celle-ci est-elle compatible avec le mode de développement choisi ? Des questions à se poser avant qu'elles ne s'imposent…

L'enjeu : se régénérer

Sortir du vase clos

Selon les propos concordant des personnes rencontrées, la culture de l'entreprise fait courir un risque majeur à celle-ci : « Ne plus voir ce qui se passe autour de nous, penser qu'il n'y a que nous qui savons faire ce métier. » Un des défis d'Auchan, dit-on, consiste donc à rester ouvert sur le monde extérieur et à lutter contre les phénomènes de « vase clos » et de « consanguinité ». Des traits de culture dont on connaît la valeur (et l'origine !), mais qui produisent des limites pouvant être pénalisantes, comme nous l'avons vu dans l'aventure américaine.

Les à coups de la culture

Cette préoccupation d'ouverture et de souplesse semble aujourd'hui constante dans l'entreprise. Les évolutions de culture s'y produisent par à coups, de manière plus ou moins volontaire. Elles passent par des prises de conscience qui entraînent des changements radicaux. Ce fut le cas il a

quelques années, quand le groupe réalisa que sa culture introvertie pouvait être mal perçue et qu'il décida de se doter d'une direction de la communication pour faire évoluer son image et communiquer à l'extérieur.

Elles passent aussi par des chocs avec l'extérieur, dont le rachat des Docks de France est une bonne illustration. Cet afflux de sang neuf eut pour effet un choc culturel bénéfique.

Enfin, comme d'ailleurs dans l'ensemble de la distribution, le groupe souhaite ouvrir davantage ses recrutements aux niveaux d'encadrements et cherche à recruter de jeunes diplômés venant de l'extérieur.

Grâce à ses revers et à ses prises de conscience, l'entreprise a appris que toute organisation court de gros risques sociaux si elle ne se modernise pas, si elle ne fait pas bouger les mentalités et si elle reste trop centrée sur elle-même. C'est ainsi que l'on peut faire évoluer la culture, en changeant des comportements et les pratiques sans perdre les valeurs de base. Aujourd'hui c'est une des qualités d'Auchan que de se remettre en question, et les prochaines étapes restent à découvrir.

AFP

L'Agence France Presse est une agence mondiale d'information qui s'inscrit dans l'histoire de France.

1835 : création par Charles-Louis Havas de la première agence d'information mondiale.

1940 : séparation des branches publicité et information de l'agence Havas, qui donne naissance à l'OFI (Office français d'information).

1944 : après la Libération, des journalistes membres de la Résistance donnent à l'agence son nom actuel.

1957 : nouveau statut de l'AFP.

Aujourd'hui, l'AFP, c'est deux mille neuf cents salariés de quatre-vingt-une nationalités différentes et 250 millions d'euros de chiffre d'affaires.

La culture marquée par l'empreinte professionnelle

Avec l'AFP, nous entrons dans un univers à part : celui du journalisme, de l'information et de l'actualité. Un univers où l'ouverture sur le monde est

vécue au quotidien par les reporters et les personnes qui participent à la fabrication et la diffusion des reportages d'actualité, mais aussi où, paradoxalement, l'esprit corporatiste resserre les rangs au cœur d'« un petit milieu ». Première agence de presse mondiale, fondée par Monsieur Havas en 1835, l'AFP fournit l'information à des centaines de médias, depuis les quotidiens nationaux jusqu'au journal télévisé.

Une mission et un statut déterminants

L'Agence France Presse est un bon exemple d'entreprise où, contrairement à Auchan, la culture n'est pas incarnée. Même si l'agence a été créée par un homme dont le nom est resté célèbre, celui-ci n'est pas resté un mythe et n'a pas laissé de traces manifestes. Plus que par un individu, la culture de l'AFP est surtout marquée par la culture journalistique et la culture syndicale. Elle l'est aussi beaucoup par son statut de 1957 qui lui confère une place unique dans le paysage économique. Il est utile de s'attarder sur ce statut pour comprendre la culture. Ni privé ni publique, avec un conseil d'administration où siègent des membres du gouvernement et des patrons de presse, ce statut influence la culture car il confère des obligations élevées à l'entreprise et un sens du devoir qui s'entend dans le discours des journalistes. Selon ce statut, l'AFP « ne peut en aucune circonstance tenir compte d'influences ou de considérations de nature à compromettre l'exactitude ou l'objectivité de l'information ; elle ne doit, en aucune circonstance passer sous le contrôle de droit ou de fait d'un groupement idéologique, politique ou économique ».

Par ailleurs, bien que devant statutairement « assurer l'existence d'un réseau d'établissements lui conférant le caractère d'un organisme d'information à rayonnement mondial », il est notable que tant son conseil supérieur que son conseil d'administration ne sont composés que de représentants français. L'empreinte nationale est donc également un élément de culture prégnant.

Il ressort de ces composantes une culture marquée par le métier de journaliste et la notion de service à la française[1]. D'autres valeurs viennent aussi de son statut, qui en instituant sa mission d'informateur objectif, inscrit l'exactitude et l'indépendance dans son ADN.

1. En 2003, le chiffre d'affaires de l'agence s'élève à 242 millions d'euros dont 100 millions pour les abonnements de l'État.

Cette indépendance génère un esprit individualiste qui marque la culture, même si d'un point de vue syndical, c'est l'aspect collectif qui prévaut… On observe là un écheveau complexe et parfois paradoxal, tel qu'apparaît toute entreprise dès qu'on tente de la décrire.

L'influence de la culture métier

L'étude de l'AFP est intéressante parce que cette dernière est représentative d'une culture où c'est l'empreinte du métier qui domine. De fait, on retrouve dans cette entreprise une culture du journalisme, pétrie des valeurs de ce métier : l'esprit de corps (on se tutoie, on se tuyaute), la rigueur, l'intégrité, une éthique sans concessions, la quête incessante du scoop, parfois au risque de sa vie ainsi qu'une grande tradition syndicale qui défend des conventions collectives restées longtemps marginales… Autant de valeurs qui produisent une culture avec des traits forts, mais aussi un peu rigide, un peu conservatrice, très attachée à ses spécificités et donc difficile à faire évoluer.

C'est cet esprit qui règne à l'AFP, celui d'une corporation, d'un collectif d'indépendants œuvrant pour une cause commune et très fermes sur leurs positions. Des solitaires, des baroudeurs, des hommes et des femmes qui se veulent tous investis de la mission d'informer et qui de ce fait, bien qu'indépendants dans l'âme, se sentent appartenir à la même famille des journalistes. Ce dernier point a son importance, il souligne que la force de la culture tient en partie au fait que les employés ont choisi un métier porteur de leurs propres valeurs. Ainsi les membres de ce collectif possèdent en commun des valeurs personnelles qu'ils font vivre à l'intérieur d'une même profession.

De par ce partage naturel des valeurs et de par le statut unique qui encadre l'activité, le tissu cohésif est particulièrement fort et on sent que cette entreprise « fait bloc ». « Le sentiment d'appartenance est fort, confirme la directrice des ressources humaines, et les collaborateurs sont très attachés à leur entreprise »… Mais on peut entendre à travers les mots qu'il existe une forme de clivage entre le dedans et le dehors. Ce clivage se ressent souvent dans les cultures fortes et les pénalise parfois. Dans d'autres domaines d'activité, l'entreprise pourrait courir le risque de se replier sur elle-même. Mais ici cela ne semble pas être le cas. Il semble qu'au moins deux raisons sont susceptibles de faire contrepoids à l'AFP :

- la première est que l'ouverture au monde est son métier et que les agences sont disséminées sur la planète avec une présence dans cent soixante-cinq pays ;
- la seconde vient de la politique de gestion des carrières, qui impose pour tout le monde un changement de poste tous les quatre à cinq ans, tant pour s'assurer que l'œil du journaliste sur son sujet reste « neuf », que pour éviter la création d'experts, de spécialistes ou de stars.

C'est la vocation mondiale de l'agence et sa gestion des carrières qui assurent le brassage et le mouvement nécessaires pour équilibrer une forme de pesanteur.

Un management par les valeurs : « l'effet culture »

L'étude de l'AFP offre un second point intéressant à étudier, dans sa gestion des hommes et des équipes. À bien y regarder, les valeurs sont ce qui dirige le plus sûrement les équipes de l'AFP. Ceci souligne encore l'importance des valeurs dans l'entreprise et leur impact. Le journalisme véhicule des valeurs fortes et de surcroît l'agence est investie d'une mission unique. Fournisseur officiel d'information, elle défend un label d'irréprochabilité et se doit de tenir haut son niveau d'exigence, d'être le plus impartial possible, le plus précis dans son information, le plus fiable et le plus rapide. Ainsi et de manière étonnante, c'est cet ensemble de valeurs liées à la mission de l'agence et au métier de journaliste qui servent à manager les personnes au quotidien.

On trouve ici un parfait exemple de ce que l'Américain Ronald Burt appelle « l'effet culture » : ou comment la culture peut réduire les coûts de fonctionnement. Ronald Burt écrit :

> « Théoriquement, une forte culture d'entreprise renforce la performance économique d'une société en réduisant ses coûts, notamment d'encadrement. Les convictions, pratiques et mythes communs qui définissent la culture d'entreprise constituent un mécanisme de contrôle informel coordonnant les efforts des salariés. »

C'est vrai, l'AFP fonctionne sans avoir besoin de managers, d'ailleurs le mot même de « management » est ignoré dans l'établissement.

Comment la culture manage-t-elle les personnes ? Concrètement, trois grands aspects du management sont pris en charge par la culture :

- *le sens* : tout d'abord, ce qui donne du sens et ce qui dirige les gens, c'est le métier et la noblesse de la mission de l'AFP. Ainsi les valeurs de cette

entreprise structurent, au quotidien, le sens des situations et le sens du travail, en sorte que cela facilite la coopération sans avoir recours à un « manager » pour arbitrer et rappeler ce sens ;

- *la fabrication* : ensuite ce qui structure la production, c'est la logique de fabrication. Depuis le terrain jusqu'à la page du journal, l'organisation émane naturellement de la culture et du produit, qui impose une segmentation standardisée des fonctions dans la chaîne de production ;
- *la motivation* : enfin l'AFP est une entreprise à laquelle il est valorisant de s'identifier – ceci lui permettant d'exercer une force d'attraction la mettant à l'abri des problèmes de motivation du personnel, y compris les non-journalistes. Ce dernier point compte beaucoup, d'après nous, dans cette possibilité de se « passer » de managers.

L'effet culture existe donc bien et la force des valeurs partagées par tous permet à l'AFP de fonctionner et de faire travailler ses quelques trois mille employés sans recourir aux méthodes de management que l'on pratique habituellement dans les entreprises de cette taille. Cela confère un style particulier à cette organisation, une vitalité, une rapidité, une facilité de communication, mais aussi un souffle de liberté et l'impression que « l'entreprise appartient aux salariés » comme le souligne la directrice des ressources humaines, qui explique ainsi l'absence de leader charismatique.

Tout cela forme un cocktail spécial, peut-être difficile à diriger : on remarquera que les présidents ne restent que deux ans en moyenne…

La révolution culturelle

Un socle immuable

Comme Auchan, l'AFP possède ce que l'on appelle une culture forte, c'est-à-dire « un ensemble cohérent de croyances, valeurs, hypothèses et pratiques, que partagent la plupart des membres de l'organisation » (Baker, 2002). Fort de cette spécificité, le cœur culturel de l'entreprise n'a pas évolué depuis sa création. L'agence conserve son esprit des débuts et cela malgré les évolutions économiques et technologiques qui ont radicalement changé le paysage des médias et de l'information en 50 ans et qu'elle absorbe sans changer sa culture. Ceci souligne que c'est vraiment le métier, le journalisme, qui agit sur sa culture et non pas les dirigeants, ni les process, ni la technique, ni le marché. Contrairement à la majorité des

entreprises, l'AFP semble insensible à ces éléments souvent déterminants dans les évolutions de culture.

Le seul « choc » culturel enregistré ces dernières années fut la décentralisation, qui, en 1986, conféra aux agences locales le pouvoir de validation de l'information, pouvoir jusqu'alors détenu par l'agence parisienne. Une crise eut lieu, qui entraîna le départ du président de l'époque, puis la décentralisation entra dans les mœurs, ce qui permit le développement de l'agence par des entités locales plus autonomes, sans altérer la qualité de l'information.

Mais s'il est vrai que cette entreprise a pu avancer, immuable, à travers les années, sans rencontrer la nécessité de changer et sans crise d'identité, il serait erroné de croire qu'elle échappe à la pression concurrentielle du marché. Aussi c'est une révolution culturelle que l'agence doit mettre en œuvre aujourd'hui.

Le poids de l'histoire

Depuis la disparition de United Press International au milieu des années 1980 et de l'agence Tass en 1992, il ne reste que trois agences d'information de dimension mondiale qui sont par ordre de chiffre d'affaires : Reuter, AP et l'AFP, seule agence « latine ». À ces deux autres agences, qui sont de vrais concurrents, s'ajoutent aujourd'hui une multitude de petites agences très pugnaces, souvent implantées uniquement sur le web.

Bien qu'apparentée dans l'esprit à un service public, l'AFP se mesure donc bel et bien au secteur concurrentiel, surtout depuis l'avènement d'internet et des sites de contenu généré par les utilisateurs. Si elle n'a pas eu recours jusqu'à présent aux méthodes modernes de management, cela commence à poser problème et l'AFP se trouve un peu « limitée » par sa culture. Les journalistes, très attachés à leur mission d'information et à l'histoire, ont du mal à admettre que le contexte est devenu très concurrentiel. L'agence a conscience de son sens historique[1], mais elle se laisse un peu freiner par ce poids – ce qui apparaît d'ailleurs comme un trait de culture français !

---

1. Ce sont des résistants qui ont lancé le nom d'AFP en 1944, avant l'agence s'appelait l'OFI – Office français d'information.

Voici la présentation que l'AFP fait de son entreprise sur le site WEB :

- l'Agence France-Presse produit entre quatre cent mille et six cent mille mots quotidiens. Deux mille à trois mille photos et quatre-vingts infographies par jour ;
- l'AFP est présente dans cent soixante-cinq pays avec cinq grandes régions mondiales ;
- le label AFP garantit aux clients de l'agence une qualité éditoriale qui fait la réputation de l'agence depuis 1835.

Trois puces révélatrices de la culture : impossible de trouver des chiffres sur les ressources humaines ou les résultats. On mesure combien cette entreprise ne se considère pas comme faisant partie du monde du business !

Résistances au changement

Davantage de productivité, de réactivité, des changements de modes opératoires, de techniques et de technologie, c'est une vraie révolution que vit le paysage des médias et de l'information. Dès lors, si un management par la culture a permis à l'AFP de fonctionner jusqu'à présent, des changements sont aujourd'hui inévitables : une direction « plus musclée » avec de vraies méthodes de management et une entrée définitive dans les nouvelles technologies sont les axes actuels d'évolution que tentent de mettre en œuvre les responsables. Qu'ils « tentent », car ces nouveautés sont accueillies avec méfiance et scepticisme. L'introduction d'un entretien d'évaluation annuelle a rencontré d'énormes résistances (sauf auprès de jeunes journalistes qui souhaitent voir leur mérite personnel reconnu) car beaucoup de journalistes pensent que cette évaluation irait à l'encontre des valeurs profondes. Quant aux nouvelles technologies, elles changent le métier en introduisant beaucoup de technique dans l'information et entraînent des redéploiements de postes qui sont mal acceptés car mal compris… En fait, tout changement semble poser problème, pas seulement du fait des journalistes, mais aussi du fait des syndicats, de l'État et du statut de l'agence. Cette addition de facteurs produit une pesanteur active que les pouvoirs eux-mêmes semblent redouter, ne sachant par où amener le changement.

Garder le centre identitaire

Changer, quand les acteurs concernés ne sont pas conscients de la nécessité de changer ou n'en ont pas le désir, est difficile, mais pas impossible.

« Il faut juste adopter les bonnes méthodes, affirme la directrice des ressources humaines : expliquer beaucoup en amont (la nécessité des entretiens ou des redéploiements…) ; ne rien faire par surprise et surtout : conserver ce à quoi les journalistes sont attachés : les valeurs ! »

Tels sont les axes stratégiques que la direction a identifié pour mener les évolutions. Et de fait, petit à petit, des nouveautés sont introduites : des écrans multimédias sont installés dans le hall pour donner l'impulsion du changement, des accords avec les syndicats sont signés, qui permettent davantage de souplesse dans l'évolution des carrières, l'idée de former les journalistes au management prend forme… Une révolution douce se fait, malgré tout.

Les valeurs pivot

Une telle culture n'est pas forcément un frein au changement, elle offre au contraire un pivot solide autour duquel se mouvoir. C'est ce que propose Schein (1992), qui soutient qu'une culture forte est toujours vue comme une force conservatrice, alors qu'en réalité, ce n'est pas parce qu'une culture est stable qu'elle est forcément résistante au changement. Il suggère qu'une culture moderne devrait être *forte* mais *limitée*, c'est-à-dire qu'elle doit savoir distinguer ses hypothèses fondamentales (l'élément de pivot, vital pour la survie de l'organisation) de tout ce qui est seulement en rapport avec celles-ci (comme les règles, les comportements, etc.) et qu'il est possible de faire évoluer. C'est le pari de l'AFP.

MICROSOFT

Créé en 1975 par Paul Allen et Bill Gates, Microsoft Corporation est aujourd'hui présent dans plus de quatre-vingt-dix pays et compte plus de soixante et un mille collaborateurs.

Chiffre d'affaires : 35 milliards d'euros. N° 1 mondial de la conception, du développement et de la commercialisation de systèmes d'exploitation et de logiciels pour PC et serveurs.

L'entreprise top model

Il est une réalité incontournable qui place Microsoft au top des entreprises tous secteurs confondus : elle a toujours été et reste toujours n° 1 dans son

cœur de métier et contrôle aujourd'hui le marché mondial dans un secteur stratégique : l'informatique bureautique et familial. On ne peut pas ne pas être impressionné par cette suprématie construite à partir de rien, par cette aventure industrielle qui s'est réalisée sur l'énergie de la vision mégalo du jeune informaticien Bill Gates, qui voulait voir « un ordinateur sur chaque bureau de la planète, tournant sous Windows »… et qui l'a vu ! Depuis ses débuts dans les ateliers d'Albuquerque (Nouveau Mexique), Microsoft connaît une croissance extraordinaire (elle augmente son chiffre d'affaires de plusieurs milliards de dollars chaque année), elle est devenue l'une des trois marques les plus chères du monde et elle est régulièrement classée dans les premières « *best places to work* »… Belle entreprise trentenaire, riche et puissante, la firme de Redmond est désormais entrée dans la légende du business, tout comme son fondateur mythique, devenu l'homme le plus riche du monde. Elle est une sorte de top model industriel, même si elle se positionne aujourd'hui en challenger et cherche son second souffle pour trouver sa place dans le monde du web.

Le management, vecteur de cohésion culturelle

Un management très processé

Microsoft n'en serait pas là sans de vrais partis pris stratégiques, mais aussi managériaux. Et fait notable pour une entreprise présente dans près de cent pays, la même culture d'entreprise se retrouve partout dans le monde.

Pour assurer cette homogénéité culturelle, Microsoft mise sur le management et sur la capacité des managers à incarner les valeurs et les règles de l'entreprise et à les transmettre. Ainsi, des standards comportementaux sont encouragés chez les managers : respect et politesse, capacité à tenir le cap, à faire grandir, capacité à pousser les murs et à générer l'enthousiasme… C'est tout une identité que souhaite pérenniser Microsoft. C'est aussi l'excellence qui est ici demandée. Une qualité qui est d'autant plus pesante qu'elle est mesurée. Les managers sont en effet évalués régulièrement sur leurs compétences et leurs qualités. Un questionnaire appelé « *management feedback form* » est rempli par leurs collaborateurs, tous les six mois, partout dans le monde, de façon interne et anonyme. Comptant une quarantaine de questions (par exemple : « Mon manager m'aide-t-il à développer mon potentiel ? ») ce questionnaire est épluché par chaque N + 1 et peut donner suite à un entretien individuel.

Cette démarche, qui révèle une culture très américaine, peut surprendre en France (voir l'AFP). Elle n'est pas sans rappeler le cœur de métier très technique de Microsoft, dans la mesure où elle vise à formaliser et standardiser des processus managériaux. Dans l'entreprise, elle ne soulève pas de critiques particulières, toute évaluation étant perçue comme l'opportunité de grandir. Le slogan de Microsoft est en cohérence avec cet esprit interne : « Notre passion : votre potentiel ». Mais on peut se demander si cette demande de l'entreprise visant l'excellence et le développement presque obligatoire, ne crée pas une pression sur ses employés.

« Sois parfait », ou la culture du surhomme

Cette notion de perfection signe la culture Microsoft et on la retrouve partout dans le management des hommes. Aux dires de certaines personnes interrogées, ceux-ci travaillent avec un niveau d'exigence non seulement élevé mais aussi permanent, dans tous les domaines : conduite des hommes, relation client, productivité, développement personnel, exemplarité, etc. Si Microsoft s'enorgueillit de « mettre l'homme au centre », elle induit aussi par là qu'il est sous les feux de la rampe de manière constante, générant ainsi une pression usante et une culture du surhomme davantage que de l'homme !

Consciente de ses excès et de la pression que fait peser le domaine très concurrentiel de l'informatique sur les épaules de ses collaborateurs, l'entreprise a mis en place un programme destiné à préserver l'équilibre entre « vie professionnelle et vie personnelle », pour éviter les dérives de collaborateurs zélés. Ce programme a permis d'édicter quelques règles pour obliger les collaborateurs à décrocher en toute sérénité, comme l'interdiction d'envoyer des e-mails le week-end. Ainsi, on observe que la gestion du stress et de l'implication donne aussi lieu à des règles écrites. On touche ici aux croyances, qui sont une des composantes déterminantes de la culture d'entreprise : pour les ingénieurs de Microsoft, c'est la taille de l'entreprise qui impose un tel fonctionnement… Là où d'autres entreprises, parfois de taille plus importante encore en termes d'effectifs, évoluent dans l'implicite (Danone, par exemple).

La culture se transmet aussi par les règles

Chez Microsoft, il existe ainsi un nombre important de règles qui régissent la vie de l'entreprise et ceci est un trait fort de sa culture. Citons quelques-unes de ces règles :

- une réunion commence à l'heure. Si 80 % des personnes attendues sont dans la salle, la réunion démarre au bout de cinq minutes ;
- au Codir, les PC sont fermés pour favoriser l'écoute des uns et des autres ;
- un e-mail ne peut pas solliciter d'action dans les vingt-quatre heures ;
- un appel téléphonique peut en revanche déclencher une action dans les vingt-quatre heures…

Toutes ces règles sont écrites et respectées. Si ce cadre suscite de l'envie dans certaines cultures orales, il faut préciser qu'il comporte ses revers : la réduction du sentiment de liberté, une plus grande lenteur dans les processus de décision et dans la concrétisation, le sentiment d'inertie et « d'usine à gaz ».

Trois ans pour s'acculturer

Intégrer les nouveaux arrivants à la culture se fait au travers d'une procédure là encore, explicite et détaillée. Microsoft donne trois ans aux nouveaux venus pour entrer dans la culture « maison » : la première année ils doivent tester, expérimenter, comprendre le fonctionnement ; la deuxième année ils doivent approfondir leur connaissance de l'entreprise ; au bout de trois ans, chacun doit pouvoir devenir force de proposition et « bouger les murs ». Condamnée à la rapidité dans un secteur où les innovations se succèdent, Microsoft est une entreprise mature qui sait aussi laisser du temps au temps pour obtenir le meilleur de ses collaborateurs.

La réussite comme valeur opérante

Être « win-win » !

Être parfait, être performant, bien sûr c'est culturel, mais pas n'importe comment. Ici, tout est « gagnant-gagnant » (« *win-win* »)… Si le client est content, s'il se développe, c'est bon pour Microsoft : c'est gagnant-gagnant. Si le collaborateur est heureux, il travaillera mieux : c'est gagnant-gagnant. Que l'on adhère ou non, c'est l'esprit que Microsoft souhaite répandre et ancrer dans chaque geste. Comment est-ce vécu au quotidien ? « Cela fait partie des valeurs d'entreprise, affirme l'un de ses dirigeants. Et elles sont récompensées ». Il existe en effet un certain nombre de « prix » : le « *customer and partenership excellence* », attribué à ceux qui développent le meilleur partenariat, ou les « *awards* » attribués à ceux qui ont pris des risques et gagné.

C'est ainsi tout un ensemble de comportements qui sont favorisés par le management et les top managers : esprit de gagne, fair-play et courage, mais aussi :

- ouverture et honnêteté ;
- tenir le cap dans les moments difficiles et faire grandir son équipe en lui offrant la possibilité de prendre des risques et de devenir autonome ;
- capacité à porter sa propre stratégie. Capacité à entraîner les autres dans sa propre aventure de business, avec la possibilité de fédérer d'autres secteurs de l'entreprise ;
- respect des collègues et des clients.

Ainsi, les valeurs officielles de l'entreprise : *Deliver* (efficacité), *Developp* (croissance), *Delight* (plaisir) sont complétées par des valeurs réelles et vécues, incarnées aux plus hauts niveaux par les dirigeants. Pour les collaborateurs, ceux-ci sont exemplaires et fédérateurs : l'énergie de Steve Ballmer, la « simplicité efficace » de Robbie Bach (dirigeant d'une des trois divisions de la firme), couplé à l'exigence : c'est le modèle de l'entreprise, auquel il faut ajouter Bill Gates, fondateur mythique de la firme qui incarne la réussite au plus haut point.

Le rapport au monde de Microsoft ? Conquérir !

Si la culture d'une entreprise est surtout visible dans sa stratégie de développement, celle de Microsoft est avant tout une culture du global, du mondial et bien sûr, du n° 1. Là où l'entreprise est vraiment douée, là où réside son génie, c'est bien dans la conquête de nouveaux marchés. Comme se plaisent à dire ses détracteurs, « Microsoft ne fabrique pas des logiciels, Microsoft fait du business en vendant des logiciels ! ». Et si pour Auchan le développement a toujours été majoritairement organique, Microsoft a au contraire toujours procédé par rachats de licences, afflux de capitaux extérieurs, acquisitions de savoir-faire externes, veille, fusions et acquisitions. La stratégie de Microsoft est assez simple : « Une entreprise occupant un domaine que Microsoft désire conquérir est à racheter. Si le rachat n'est pas possible, l'entreprise est alors considérée comme un concurrent à supplanter[1]. » Une stratégie qui force l'admiration car elle demande une ténacité et un acharnement hors du commun. De fait, Microsoft est une entreprise dont l'histoire est surtout marquée par des procès.

---

1. http://www.ldh.org/Dossiers/Entreprises/microsoft.html.

La rédemption

Changement de structure et de comportements

Comme dans les plus grands scénarios de films américains, après avoir conquis le monde, Microsoft se devait également de grandir en sagesse en apprenant de ses erreurs. Parmi les procès de Microsoft, il en est un qui l'a fortement impacté et l'a amené à repenser sa culture. Là encore, on observe que la culture évolue par crises, à l'instar d'un individu.

Chacun connaît l'histoire. En 2000, aux États-Unis, puis en 2004 en Europe, Microsoft a en effet été condamné pour « abus de monopole » puis « abus de position dominante ». L'entreprise américaine s'est vue en effet reprocher cette hargne qui lui a jusqu'ici permis de devenir n° 1 et d'imposer ses produits. Un reproche public et cinglant, assorti d'une condamnation financière, qui l'a fortement ébranlé.

Ces événements ont marqué un tournant dans son histoire. Agissant comme un catalyseur provoquant une prise de conscience, la condamnation de Microsoft a poussé l'entreprise à se poser la question des *obligations* liées à son leadership, alors qu'elle s'était surtout interrogée dans son histoire sur les *opportunités* liées à son leadership. À peine condamnée, elle a décidé de changer de culture et de comportement global, instituant officiellement dans l'entreprise une culture du challenger.

La culture du challenger

C'est un changement volontariste, qui s'est accompagné de changements de structure, que Microsoft a souhaité mener à bien à partir de 2004. Une réorganisation des divisions et l'invention de trois dimensions (« *plateform, business, consumer* ») orientent désormais la production, celle-ci étant soutenue par de nouveaux mots d'ordre.

La notion de challenger est devenue très importante, concrétisant ainsi le nouveau *modus operandi* de la firme qui se veut modeste et abandonne son arrogance de n° 1 au profit d'une attitude plus humble. Désormais, il est demandé aux collaborateurs de se conformer aux comportements de challenger : écouter, observer, prendre en considération, innover sans cesse… C'est à cette culture du challenger, celui qui est juste derrière le n° 1, à laquelle Microsoft souhaite désormais s'identifier.

Ces changements sont menés comme Microsoft sait le faire : de manière volontariste et formalisée, mais aussi de manière « globale ». Au-

delà du caractère très pyramidal de cette méthode de changement, cette démarche montre aussi l'extraordinaire capacité de l'entreprise à se remettre en question et à surmonter les difficultés.

Le revers de la culture

Libérer les énergies

On le sait, la culture est ce qui produit des normes. Normes qui permettent aux sous-systèmes de rester cohérents au sein de l'entreprise et qui facilitent le fonctionnement aux niveaux humain et production. Microsoft apparaît dans ce champ comme une entreprise complexe, mature, ayant généré beaucoup de règles, de procédures et de sous-systèmes susceptibles de ralentir le mouvement d'ensemble. L'entreprise formalise beaucoup, elle a la volonté d'expliciter toutes ces règles et utilise une approche techniciste pour se gérer, y compris pour conduire le changement. À ces traits de culture d'entreprise s'ajoute la tendance à valoriser le consensus comme mode relationnel et décisionnel, ce qui est le propre des cultures anglo-saxonnes.

Ce sont ces combinaisons qui créent des qualités culturelles et aussi des vulnérabilités. Aux dires de nos interlocuteurs, l'enjeu aujourd'hui pour Microsoft est de simplifier et de libérer les énergies des collaborateurs, de ne pas brimer la créativité par trop de procédures et de bureaucratie. « Quand chaque décision doit être approuvée par vingt personnes, au terme de plusieurs réunions, pour préserver le climat et les formes relationnelles convenues, cela a un prix… », précise l'un des dirigeants français. La culture du challenger va obliger Microsoft à faire évoluer aussi ce côté-là de la culture. On retrouve ici ce que redoute une entreprise comme Danone et ce qu'elle combat en valorisant des modes implicites de fonctionnement.

Formel ou informel ?

Rapprocher ces deux cultures (Danone et Microsoft) est un exercice qui montre bien les différences culturelles et met en relief des façons de réussir presque à l'opposé l'une de l'autre. L'une très uniforme, très processée et s'appuyant sur le contrôle (Microsoft est la seule entreprise de notre enquête qui nous a renvoyés à la procédure pour obtenir des interviews et qui a souhaité relire les articles), l'autre hétéroclite et implicite, sensuelle, jusque dans les normes vestimentaires, qui prône la confiance et la sanction du marché.

On voit bien deux « personnalités » se dégager, deux modes de rapport au monde. Les deux ont pourtant des points communs : un rapport à l'excellence très exigeant et des résultats performants…

RENAULT

Fondé en 1899, Renault est le deuxième constructeur automobile français avec plus de trente sites industriels à travers le monde.

Présent dans cent dix-huit pays, Renault est un groupe automobile généraliste multimarques. Il a acquis une dimension mondiale par :
- son alliance avec Nissan ;
- l'acquisition du constructeur roumain Dacia ;
- la création de la société sud-coréenne Renault Samsung Motors.

Renault rassemble près de cent trente mille collaborateurs.

Chiffre d'affaires : 40 milliards d'euros.

Sur les traces du génie de Louis Renault

Pour connaître la culture d'une entreprise, il faut comprendre son histoire. Celle de Renault est particulièrement riche. Elle se mêle avec l'histoire de France et avec celle de Louis Renault, « petit dernier » derrière trois frères, dans une famille où il ne lui a pas été facile de faire sa place. Ce qui nous a intéressés chez Renault, c'est de retrouver les traces du fondateur dans la culture et il est frappant de constater qu'une large part de la culture d'entreprise résulte de caractéristiques personnelles de cet homme et que sa personnalité marque encore, soixante ans après qu'il en a quitté la direction, le fonctionnement de l'entreprise.

On peut faire un parallèle entre l'homme et l'entreprise sur plusieurs points :

- la passion pour l'automobile ;
- l'esprit de compétition et de challenge ;
- le désir d'innovation ;
- la souplesse d'organisation ;
- le respect pour les professionnels.

L'histoire en boucle

En effet, on trouve déjà ces caractéristiques chez Louis Renault. Que ce soit la passion de la mécanique et des moteurs qui est à l'origine de toute son activité dès qu'il a eu son bac et qu'il bricolait dans la résidence secondaire de ses parents à Boulogne (!), non loin de l'île Seguin – île qu'il rachètera entièrement lot par lot. Ou l'esprit de compétition qui commence avec un pari : le 24 décembre 1898, il réveillonne avec des amis. Sûr de sa mécanique, il parie que sa Voiturette peut remonter la pente à 13 % de la rue Lepic à Montmartre. D'abord incrédules, les amis se rendent à l'évidence. Non seulement Louis gagne son pari, mais il empoche ce soir-là ses douze premières commandes fermes. Ce n'est qu'un début qui se poursuit par une folle série de courses qui assure sa notoriété : Paris-Trouville en 1899, puis Paris-Bordeaux, Paris-Ostende, Paris-Berlin et, surtout, un glorieux Paris-Vienne qui le consacrera en 1902. Dès ce moment, l'entreprise Renault existe en puissance, y compris l'aspect compétition et Formule 1, qui contribuent aujourd'hui à la renommée et à l'image de la marque. C'est cet étonnant héritage, souvent méconnu ou minimisés par les collaborateurs actuels, que nous souhaitons mettre en avant pour parler de la culture Renault.

« Créateur d'automobiles »… entre autre

Passion et innovation

Ce qui caractérise cette marque et sans doute la différencie le plus est sa passion pour l'innovation et tout ce qui est d'avant-garde, au-delà même des automobiles. Ce trait fort de culture est sans conteste hérité de Louis Renault, génial inventeur que rien n'excitait autant que la recherche de nouvelles possibilités. Si le slogan de « créateur de voiture » a été élaboré ces dernières années, la culture d'innovations passionnées est présente depuis toujours. Elle concerne les moteurs, mais aussi l'art, la publicité, les avancées sociales et bien sûr les automobiles.

La saga des modèles innovants

Renault depuis un siècle étonne chaque décade sa clientèle en lui proposant une petite (ou une grande) voiture que chacun sera fier de posséder. On n'achète pas une voiture, on s'offre un nouveau concept à la mode. Citons seulement quelques réussites : la 4 CV, la Dauphine, la Renault 8,

puis la célèbre R5 qui représentera jusqu'à 60 % des ventes de l'entreprise, la Twingo, avec son succès considérable, enfin la Clio ; puis du côté des grandes l'Espace, la Mégane et la Scénic… Une production foisonnante couronnée du technocentre de Guyancourt, près de Paris, qui rassemble quelque six mille cinq cents personnes, de l'ingénierie et du design.

Renault est le constructeur qui met le plus en avant l'inventivité. Il en fait d'ailleurs son image commerciale, au travers de publicités également novatrices : « La publicité Renault, toujours créative, en allant au plus prêt des consommateurs, a traversé les décennies au travers d'un ton enjoué, pétillant et toujours complice.[1] »

Amateur d'art

Passion pour les moteurs et les modèles, bien sûr, mais aussi passion pour l'art. L'entreprise possède une collection d'œuvre d'art exceptionnelle, inaugurée en 1967, à une époque où cette démarche était marginale. À l'origine de cette collection, l'objectif n'était pas d'acheter des œuvres finies, mais de mettre en place une politique de collaboration avec des artistes contemporains intéressés par le monde industriel, et désireux de le représenter. Ces artistes appartiennent aujourd'hui à l'histoire de l'art : Arman, Jean Dubuffet, Victor Vasarely, Jean Tinguely, Erro… !

Avant cela, Louis Renault avait ouvert la voie, en embauchant le photographe Robert Doisneau, qui de 1934 à 1939, fut un employé de l'entreprise, ayant pour mission de photographier la vie de l'usine, les hommes et les machines et de contribuer à construire l'image de Renault. Cet exemple illustre encore l'esprit brillant et le leadership du fondateur et l'influence de son impulsion, bien des années après, sur l'entreprise.

Innovations sociales

Là aussi faisant preuve d'avant-gardisme, Renault intègre très tôt l'importance des ressources humaines et des droits des salariés. Jean Myon, directeur adjoint des relations sociales de l'entreprise en 1953, évoquait à l'usage de la direction générale, l'organisation générale elle-même et le sort matériel et moral du personnel. Dans son rapport il apparaît concrètement non seulement la professionnalisation progressive des relations

1. culture-buzz.com 22 novembre 2005.

humaines, mais aussi les grandes lignes de ce qui est désormais entendu comme étant du ressort de la culture d'entreprise.

Notamment, il est notifié que l'« on doit toujours s'efforcer de faire en sorte que le personnel soit heureux d'être à la Régie, soit fier d'en faire partie », ainsi, « pour l'intéresser à la Régie, aucun événement le concernant ne doit lui être caché. Ses succès en compétition automobile notamment, ses succès techniques, commerciaux aussi. Il faut les utiliser pour accroître le dynamisme général de l'entreprise. On doit s'efforcer de faire connaître tous ceux dont parle la grande presse et qui ont des attaches quelconques avec la Régie (techniciens, coureurs automobiliste, champions dans divers sports, etc.) [1] ».

Peu après, en 1955, Pierre Dreyfus signe le premier accord d'entreprise devant assurer le dialogue avec les syndicats, introduit la troisième semaine de congés payés, instaure le paiement des jours fériés et la retraite complémentaire. Renault devient une vitrine du progrès social. L'entreprise sera même le symbole de la contestation en mai 1968.

L'esprit de compétition et la culture de l'enjeu

Après la passion pour les moteurs, la création et l'innovation, une autre caractéristique de la culture Renault est l'esprit de compétition, qui va avec la notion de jeu et de pari. « Renault se fixe parfois des objectifs qui sortent de la raison » comme on entend dire dans les couloirs. La publicité faite il y a quelques années prend tout son sens : le « ça ne marchera jamais » slogan phare de cette publicité, est quelque chose qui ne suffit pas à faire reculer l'entreprise et montre au contraire qu'elle a besoin de challenges pour avancer. La Logan était de ce point de vue un exemple de pari peu raisonnable : si peu chère et produite à partir d'une base industrielle roumaine à si bas coûts. Quant au nouveau patron, Carlos Ghosn, il s'inscrit sans aucun doute dans cet esprit ambitieux en fixant dès son arrivée des objectifs jamais atteints encore par l'entreprise et l'injonction de « sortir vingt-trois modèles d'ici 2009 ! ». Ce geste de C. Ghosn s'inscrit dans le prolongement du fondateur : dans les premières années de l'entreprise, au début du siècle dernier, Louis Renault n'avait-il pas créé quatre-vingt-neuf modèles de voitures !

1. La représentation sociale de la culture d'entreprise. Site Nathalie Diaz.

En fait, chez Renault court une croyance forte qui veut que « pour Renault, le plus grand risque serait de ne pas en prendre[1] » ; et il est vrai, comme le souligne un fournisseur du constructeur : « Renault a une caractéristique majeure : c'est une entreprise qui invente en permanence. Elle réinvente toujours ses produits[2]. »

Quant à la compétition, si l'écurie Renault remporte sa première victoire en F1 en 1979, avec Jean-Pierre Jabouille, ce n'est que la digne relève des frères Renault, qui s'adonnaient déjà à la passion de la course dès leur plus jeune âge.

Management et organisation

La pression de l'excellence

Comment cette culture de l'innovation, de la performance, en un mot de l'excellence, impulsée par L. Renault, se traduit-elle dans le vécu de l'entreprise ? Exerce-t-elle une pression ? De quelle manière joue-t-elle en négatif – question que l'on doit se poser quand on tente de comprendre une culture ? Il serait un peu rapide de lui associer les drames humains qui ont mis Renault au-devant de la scène ces derniers mois, mais on ne peut pas non plus ne pas faire cette association. L'excellence produit certainement une pression. Le constructeur doit augmenter ses ventes de huit cent mille par an dès 2009 et atteindre une marge opérationnelle de 6 %. Des scores jamais atteints par l'entreprise, qui, du coup, doit s'engager dans une véritable révolution culturelle[3]. Va-t-elle y arriver ? Dans cette nouvelle course folle, l'atout de Renault est l'implication des collaborateurs et leur attachement à la société. L'attachement des collaborateurs à l'entreprise, et ceci partout dans le monde alors qu'on pourrait penser que ce ne serait vrai qu'en France, est un fait notable de culture, qui révèle toute la place de l'affectif. Selon une étude réalisée en décembre 2006 : 91 % des salariés sont fiers de travailler pour Renault, tandis que 77 % adhèrent à la stratégie.

« L'attachement est chez nous une maladie contagieuse », dit-on à la direction des ressources humaines. « Même la CGT-Renault est plus Renault qu'elle n'est CGT ! » Mais cet attachement n'empêche pas les

1. Ch. Midler, *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions, 2004.
2. D. Toussaint, *Renault ou l'Inconscient d'une entreprise*, L'Harmattan, 2004.
3. *Le Monde*, 31 octobre 2006.

salariés de juger sans concessions leur entreprise : seuls 47 % en ont une image favorable par rapport à la concurrence. « Il y a en interne une conscience insuffisante des succès de l'entreprise », juge la direction de l'entreprise.

C'est peut-être cette exigence couplée à la sensation intime de ne pas « y arriver » (« ça ne marchera jamais ? ») qui créent ce complexe où est générée la pression.

L'empreinte nationale

Enfin, une caractéristique majeure de Renault est qu'il s'agit d'une entreprise profondément française. Sa culture est marquée par l'empreinte nationale et les traits de cultures et attitudes caractéristiques de l'hexagone. Citons quelques exemples :

- le refus du standard ou du process trop figé, ressenti par Renault comme une stérilisation, sauf si on est à même de les changer continuellement (!) ;
- une certaine vision du travail qui valorise les experts et le professionnalisme ;
- le goût pour le débat. Ne dit-on pas parfois en interne qu'une décision « n'est qu'une base de départ pour une discussion » !
- le sens critique : « La contradiction ne gêne personne, elle fait partie de nos processus de progression. Dans cette entreprise, le *bottom-up* a toute son importance » ;
- la souplesse d'organisation. L'entreprise réfléchit continuellement à son organisation, ce qui constitue une grande souplesse avec réellement une créativité organisationnelle (qui peut coûter assez cher) ;
- la préférence pour le « *home made* » et la méfiance à l'égard des consultants et de tout ce qui n'est pas élaboré en interne…

Une conscience sociale incarnée par de grands patrons

Dirigeants charismatiques

L'aura de Renault est un élément clé de culture. Renault est une entreprise qui séduit et qui attire. C'est vrai pour les salariés, c'est vrai aussi pour les dirigeants, qui ont tous été de grands patrons connus et reconnus, investissant une part de leur vie dans l'avenir de l'entreprise, à l'image de Carlos Ghosn aujourd'hui. Cette succession de fortes personnalités après le départ de L. Renault renforce l'image prestigieuse de l'entreprise.

C'est Pierre Lefaucheux qui prit la relève en premier et redressa l'entreprise au sortir de la guerre, puis vinrent Pierre Dreyfus (1955-1975), Georges Besse (1985-1986), qui fut abattu devant son domicile par deux jeunes femmes membres d'Action directe, Raymond Lévy (1986-1992), puis Louis Schweitzer (1992-2005) et enfin Carlos Ghosn. Le nouveau patron de Renault va poursuivre la modernisation des structures de l'entreprise et imposer un plan drastique de réduction des coûts. Il va également rationaliser le système industriel en redistribuant la production à travers les sites et surtout entrer dans la légende Renault en réussissant l'alliance avec Nissan. Il est notable que dans cette alliance, C. Ghosn a montré une réelle maîtrise des leviers culturels, puisque c'est en s'appuyant sur les différences culturelles des entreprises française et nipponne, et en créant des synergies, qu'il a su engager la coopération entre les deux firmes.

Des valeurs tournées vers les droits sociaux

Si Renault n'a pas publié de travaux sur ses valeurs il a en revanche édité deux documents qui en fournissent des contours :

- un code de déontologie dont les mots forts sont : respect et protection des personnes, respect de la loi et de l'environnement, loyauté à l'égard de la clientèle, des actionnaires et des partenaires commerciaux ;
- une « Déclaration relative aux droits sociaux fondamentaux ». Ici les mots d'ordre sont :
  - excellence dans le métier,
  - séduction des produits,
  - internationalisation de l'activité,
  - engagement des femmes et des hommes du groupe,
  - mobilisation des partenaires.

On peut y lire aussi : « Renault s'engage à respecter et à faire progresser partout dans le monde les femmes et les hommes qui travaillent dans l'entreprise, à valoriser un esprit de liberté, à assurer la transparence de l'information, à pratiquer l'équité et à se conformer aux règles fixées par le code de déontologie de Renault, en cohérence avec la démarche globale de développement durable, les normes de l'Organisation internationale du travail, les principes universels plus particulièrement liés aux droits de l'homme qui constituent le Pacte mondial adopté à l'initiative des

Nations Unies et auquel Renault a adhéré le 26 juillet 2001. » On retrouve ici la notion de responsabilité sociale, et autant de valeurs qui rappellent que Renault fut une entreprise d'État.

Du passé vers le futur

Chocs et revers

La culture de Renault aujourd'hui n'est pas faite uniquement des empreintes du fondateur, mais également de toute son histoire et des traces qu'ont laissées les réussites et les échecs. Quatre grands événements semblent rester dans les mémoires qui contribuent à donner les contours actuels de la place de l'entreprise : les difficultés répétées de Renault pour s'implanter aux États-Unis ; le ratage de l'alliance avec Volvo, où l'entreprise a appris, en autre, qu'il coûte cher de sous-estimer les différences culturelles et qui entraînera la plus forte évolution culturelle de la Régie (début de la privatisation) ; la fermeture de l'usine de Vilvorde en Belgique, qui a constitué également un choc considérable car elle a contribué à faire prendre conscience à l'entreprise qu'elle était mortelle et non pas immortelle comme elle croyait l'être du temps de la Régie ; enfin le départ de Billancourt et de l'île Seguin, lieu historique des usines Renault.

L'avenir de Renault

Cette histoire et ces traits culturels issus de L. Renault s'enchevêtrent pour produire le présent. Depuis le génie créateur de ce dernier jusqu'à la réussite de l'alliance avec Nissan, dans laquelle l'entreprise a montré la souplesse et la subtilité dont elle est capable, ce qui frappe dans cette culture, c'est l'impression de cohérence mécanique globale que l'on peut ressentir à tous les niveaux y compris dans la conduite de projets bien sûr, mais aussi dans le management des hommes. Ce que l'on observe aussi, c'est le passage vers une nouvelle ère en termes de culture, passage au cours duquel se fossilisent les traits anciens de culture. Dernier grand événement en date, le départ de Billancourt est un véritable déracinement et produit une coupure d'avec le passé qui modifie la culture d'entreprise profondément. Il semble ouvrir le chemin sur un nouvel avenir où l'on ne se souviendra plus pourquoi on disait « la Régie ».

2

LA CULTURE D'ENTREPRISE, DÉTERMINANTE ET INVISIBLE

« La culture cache plus de choses qu'elle n'en révèle »
(E.T. Hall[1]).

La culture d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des façons de penser et d'agir… et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire. Plus précisément, la culture est un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques. Ce système produisant un ensemble de règles, formalisées ou non, connues de tous mais souvent peu conscientes, qui surdéterminent les façons de concevoir et de se conduire.

M. Lebailly et A. Simon[2] prennent à ce sujet un exemple éloquent : « La culture fonctionne comme la quille d'un grand voilier. On la voit si peu qu'on pourrait en oublier l'existence ; c'est pourtant elle qui donne toute sa stabilité au bateau, qui permet à l'équipage de tenir son cap, c'est elle qui facilite la remontée au vent même par gros temps. »

Souvent peu explicite à l'intérieur de l'entreprise elle-même, la culture n'est pratiquement pas perceptible pour ceux qui n'ont pas l'expérience d'une autre organisation, à l'instar de la culture nationale pour celui qui n'est jamais sorti de son pays. Car ce qui, bien souvent, produit la conscience de l'existence d'une culture, est le choc qui résulte de la rencontre avec une culture différente.

Comment naît une culture d'entreprise ? Elle résulte d'un empilement de strates historiques qui se surajoutent. Les premières sont composées des traces laissées par le fondateur et les influences du métier d'origine, ainsi que les valeurs et croyances partagées par les premiers collaborateurs, puis

1. E.T. Hall, *Le Langage silencieux*, Le Seuil, 1984.
2. M. Lebailly, A. Simon, *Anthropologie de l'entreprise*, Village mondial, 2004.

viennent les différents événements et parfois traumatismes que l'entreprise a dû traverser.

Un site d'humour sur Internet livre cette histoire qui donne une image de la façon dont la culture se développe jusqu'à devenir inconsciente pour les générations suivantes.

> « Mettez cinq chimpanzés dans une chambre…
>
> Accrochez une banane au plafond et mettez une échelle permettant d'accéder à la banane.
>
> Assurez-vous qu'il n'y a pas d'autre moyen d'attraper la banane que d'utiliser l'échelle.
>
> Mettez en place un système qui fait tomber de l'eau très glacée dans toute la chambre (par le plafond bien sûr) dès qu'on commence à escalader l'échelle.
>
> Les chimpanzés apprennent vite qu'il ne faut pas escalader l'échelle.
>
> Arrêtez le système d'eau glacée, de sorte que l'escalade n'a plus son effet gelé.
>
> Maintenant, remplacez l'un des chimpanzés par un nouveau.
>
> Ce dernier va chercher à escalader et sans comprendre pourquoi, se fera tabasser par les autres. Remplacez encore un des vieux chimpanzés par un nouveau.
>
> Ce dernier se fera encore tabasser, et c'est le chimpanzé n° 6 (celui qui a été introduit juste avant) qui tapera le plus fort.
>
> Continuez le processus jusqu'à ce qu'il n'y ait plus que des nouveaux.
>
> Alors, aucun ne cherchera à escalader l'échelle et si jamais il y en a un qui pour une raison quelconque ose y penser, il se fait massacrer illico par les autres.
>
> Le pire, c'est qu'aucun des chimpanzés n'a la moindre idée sur le pourquoi de la chose.
>
> C'est ainsi que le fonctionnement et la culture d'entreprise prennent naissance[1] ! »

Le langage silencieux

La culture d'une entreprise résulte d'un ensemble de valeurs, de normes et de rites élaborés tout au long de son histoire à partir de situations symboliques et de personnages devenus mythiques. Cet ensemble donne un

1. fautrigoler.com.

cadre aux façons de penser, d'agir ou de décider. Selon E. Schein[1], théoricien reconnu de la culture d'entreprise, celle-ci est « l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne. »

Comparable à la « personnalité » d'un individu, la culture d'entreprise ressort du talent spécifique de l'entreprise et de son expérience dans le domaine qui est le sien. Chaque culture est unique. Entre les trois marques françaises de voiture (Peugeot, Citroën et Renault), chacun peut percevoir des différences de manières et de style puis de produits. Au point qu'elles en ont des clientèles différenciées, traditionnellement attachées à elles. Ainsi, la culture produit une attractivité spécifique sur des catégories de clientèle.

Il est utile et même indispensable, du fait de son impact stratégique, d'avoir une bonne représentation de sa culture d'entreprise. Cependant décrire la culture n'est pas chose facile, pour deux raisons. D'une part, c'est un système humain des plus complexes dans lequel s'enchevêtrent des logiques tout à fait diverses (historiques, géographiques, techniques, sociologiques et autres), d'autre part, une grande partie de cette culture demeure invisible, pour ceux s'y trouvent plongés. De ce point de vue, le titre d'un ouvrage d'E.T. Hall « Le langage silencieux » est particulièrement éloquent dans la mesure où la culture est bien un langage, c'est-à-dire une façon d'échanger et de se comprendre, mais silencieux, tant les données de ce langage sont implicites.

Souvent réduite aux seules « valeurs » dans l'esprit de nombre de gens d'entreprise, la culture se présente plutôt comme une logique de réponses habituelles. Dans telle entreprise par exemple, face à un problème nouveau, le réflexe sera d'aller voir à l'extérieur ce qui se fait déjà, tandis que dans une autre, il sera de chercher en interne comment y répondre par ses propres moyens. Ce qui, finalement, peut faire une grande différence.

L'infra-culture et son « mode opératoire culturel »

Afin de permettre une description de la culture, nous proposons dans cet ouvrage un cadre de référence construit sur la base de notre expérience et des théories existantes. Dans notre approche, la culture

1. E. Schein, *Organizational Culture & Leadership*, Jossey Bass, 1985.

d'entreprise se partage en deux niveaux : l'infra-culture et le mode opératoire culturel. L'infra-culture est constituée de facteurs organisateurs :

- les croyances ;
- les valeurs ;
- l'histoire et l'empreinte nationale ;
- le cœur de métier ;
- le lien social.

Ces facteurs culturels fournissent les réponses aux questions de base qui se posent, questions toujours contenues dans les six logiques décrites au chapitre suivant :

- l'orientation individuelle ou communautaire ;
- la relation à l'incertitude et à l'ambiguïté ;
- la relation à la puissance, au pouvoir et à l'institution ;
- les modes de raisonnement ;
- la relation au monde et à l'extérieur.
- l'équilibre entre : humain et production/économie.

Il y a ainsi des valeurs et des croyances pour chacune de ces logiques ; pareillement, l'histoire s'écrit autour d'elles, et le cœur de métier ou le lien social s'élaborent eux aussi à partir d'elles. En traitant ces six logiques, les cinq organisateurs affirment des choix fondamentaux de l'entreprise, qui vont à leur tour surdéterminer un ensemble de normes, afin de constituer finalement, ce que nous appellerons son mode opératoire culturel.

Pour imager cette représentation des différents niveaux, on pourrait comparer l'entreprise et sa culture à un arbre. Celui-ci se nourrit du sol (les logiques de base) et produit des feuilles, des fleurs, du bois, des fruits. Selon cette métaphore, les racines constitueraient l'infra-culture, le tronc serait le mode opératoire culturel et la partie supérieure représenterait la production (fig. 3.1).

La description d'une culture se fait en allant rechercher les aspects visibles et invisibles qui se situent dans l'infra-culture et le mode opératoire culturel. Nous allons décrire ces deux niveaux en commençant par l'infra-culture, niveau le plus enfoui et le plus difficile à appréhender.



Modèle de réussite
Production, services, style, image, marque, attractivité, marge Èconomique.

Mode opératoire culturel (le tronc)
Ensemble des normes qui surdéterminent les process, les pratiques et les comportements

Infra-culture (les racines)
1. Croyances
2. Valeurs
3. Empreintes
4. Cœur de métier
5. Lien social

Logiques de base (le sol)
1. L'orientation individuelle ou communautaire
2. Relation à l'incertitude
3. Relation à la puissance
4. Modes de raisonnement
5. Relation au monde et à l'extérieur
6. Dosage entre humain et production

Les racines (infra-culture) se nourrissent des nutriments du sol (les logiques de base) pour produire letronc (mode opératoire culturel et outils de production).Cet ensemble donne naissance à des branches, des feuilles, des fleurs et des fruits (le modèle deréussite et la production). Dans cette métaphore, ce sont la sève et l'aubier (partie tendre du tronc) quireprésente à la fois la vie de l'entreprise et l'effet culture.

Figure 2.1 – L'entreprise et sa culture, tells un arbre

LES CINQ GRANDS ORGANISATEURS DE L'INFRA-CULTURE

Les croyances

Les croyances collectives sont des préjugés partagés par les membres de l'entreprise. Certitude subjective, peu fondée rationnellement, affirmative et généralisante, la « croyance » développe ses propres justifications. Elle produit une forme d'adhérence affective sur une façon d'envisager le monde « Nous sommes les meilleurs »… « Notre vocation, c'est l'innovation »…

« La seule chose qui compte, c'est les prix »… « Les Américains sont tous… », « Il ne faut pas faire confiance », etc.

Le problème d'une croyance, c'est qu'elle dit vrai… mais partiellement. C'est vrai que ces gens sont bons et quelque part les meilleurs ! C'est vrai que la vocation de certaines organisations est l'innovation, mais que parfois il faut bien accepter de produire du moins innovant pour survivre. La seule chose qui compte, c'est le prix ? Oui. Mais pour certains clients, ce critère ne vient qu'après avoir fait leur choix ! Etc.

La croyance est une certitude à laquelle le collectif est attaché et qui l'unit. Jamais remise en question parce qu'elle produit de l'identité, c'est souvent le marché qui se charge de la bousculer, comme dans l'exemple d'IBM qui, dans les années quatre-vingt, était la meilleure firme sur le marché informatique. Cette assurance lui donnait une légitimité pour penser que le marché lui appartenait et que les micro-ordinateurs inventés par ses concurrents n'avaient pas d'avenir. Cela a failli lui coûter la vie ! Même chose pour Kodak, maître du marché, qui ne voulait pas croire aux appareils jetables de son concurrent japonais : quand l'entreprise a perçu son erreur, le marché était pris !

Certaines croyances, bien que partagées, n'en sont pas moins inconscientes. Les extraire est une chose nécessaire mais pas pour autant facile. Ainsi chez un de nos clients, une croyance quasiment inconsciente aurait pu s'énoncer comme ceci : « Un bon professionnel se reconnaît à la qualité de ses présentations PowerPoint. » Et chacun d'y aller de sa plus belle présentation. Tout y passait : les comptes rendus de réunions, les intentions futures, les présentations. Cependant la qualité de la forme y cachait parfois la pauvreté du fond…

Chez Renault court une croyance forte qui veut que « pour Renault, le plus grand risque serait de ne pas en prendre[1] ». Cette croyance est confirmée par un fournisseur du constructeur : « Renault a une caractéristique majeure. C'est une entreprise qui invente en permanence. Elle réinvente toujours ses produits. Mais ses inventions ne durent pas[2]. »

« Nous sommes condamnés à avoir une gamme complète[3] », disait Pierre Dreyfus. Pourquoi une telle croyance de condamnation chez Renault ? Alors que d'autres marques savent vivre sur des modèles qu'ils font évoluer conti-

1. Ch. Midler, *op. cit.*
2. D. Toussaint, *op. cit.*
3. *L'Express*, 25 janvier 1965, cité par D. Toussaint.

nuellement comme Volvo, BMW, Peugeot et que d'autres encore vivent sur le même modèle pendant des décades entières (Ford T ou Wolkswagen). Sans doute la réponse se trouve-t-elle dans la filiation avec Louis Renault, l'inventeur de la Voiturette et des quatre-vingt-dix modèles (!) qui sortiront entre 1898 et 1914. Sans doute aussi parce que Renault est d'un pays qui invente sans cesse (l'avion Concorde ou le bateau *France* ou chez Renault, l'Avantime). D'autres vagues d'innovation se lèveront ainsi dans l'histoire de la firme, une entre les deux guerres, une dans les années soixante et soixante-dix, puis les années quatre-vingt-dix sans oublier l'exigence actuelle de C. Ghosn sur les 26 modèles à créer entre 2006 et 2009 !

Les valeurs

Une valeur, au sens humain du terme, est une préférence entre deux qualités. Elle est l'expression de ce qui *doit être*. Aspiration philosophique, morale, sociale ou politique, plus haut niveau de l'état désiré, une valeur présente un fort potentiel d'investissement dans la mesure où sa mise en œuvre produit une profonde satisfaction ; l'individu a un sentiment de réalisation lorsqu'une telle aspiration se fait réalité.

Prenons quelques exemples de valeurs d'entreprises.

IBM : « Dans la mise en œuvre de notre stratégie d'affaires à la demande, nous nous faisons un point d'honneur d'observer les valeurs suivantes :

- recherer le succès de chacun de nos clients ;
- innover pour avancer et faire avancer le monde ;
- fonder toutes les relations sur la confiance et la responsabilisation. »

Ces valeurs constituent des points de repère pour chacun des collaborateurs et estampillent la nature de l'engagement dans cette firme.

Le groupe Danone a élaboré ses valeurs sur la base d'un sondage interne, dont le but était de définir les valeurs réelles vécues par les collaborateurs. Ce sondage a permis de déterminer les valeurs « officielles » :

- *ouverture* : « La diversité est source de richesse et le changement une permanente opportunité » :
  - curiosité : avoir le sens de l'écoute, refuser les modèles et les idées préconçues, imaginer… ;
  - agilité : être rapide, souple et adaptable ;
  - simplicité : préférer le pragmatisme à la théorie, la simplicité au formalisme ;

- *enthousiasme* : « Les limites n'existent pas, il n'y a que des obstacles à franchir » :
  - audace : refuser le confort bureaucratique, oser prendre des risques et explorer des voies nouvelles, savoir dépasser l'échec…,
  - passion : convaincre et entraîner, savoir se dépasser pour atteindre l'excellence,
  - appétit : avoir l'envie de grandir, d'être le premier ;
- *humanisme* : « L'attention portée à l'individu, qu'il soit consommateur, collaborateur ou citoyen, est au cœur de nos décisions » :
  - partage : dialoguer, agir en transparence, travailler en équipe,
  - responsabilité : avoir le souci de la sécurité des hommes et des produits, agir pour l'environnement social, préserver l'environnement,
  - respect de l'autre : être attentif aux différences locales, respecter les partenaires sociaux et commerciaux, veiller au développement de ses collaborateurs ;
- *proximité* : « Savoir rester proche de chacun dans le monde : collaborateurs, consommateurs et clients, fournisseurs, actionnaires et société civile, faire partie de leur vie quotidienne. »

Prenons comme troisième et dernier exemple les valeurs affichées par la Société Générale[1] :

- le professionnalisme est au cœur de notre culture d'entreprise. Il est reconnu par nos clients qui nous font confiance. Nous le renforçons sans cesse par le développement de nos savoir-faire et l'échange d'expériences ;
- l'esprit d'équipe est notre force. Nous écoutons, dialoguons, tirons profit des différences d'analyse, cultivons la diversité des talents et des cultures au sein du groupe pour être encore plus efficaces collectivement ;
- l'innovation est notre état d'esprit. Jour après jour, nous saisissons les changements de notre environnement, anticipons les besoins de nos clients en inventant de nouveaux produits, de nouveaux services…

Dis-moi tes valeurs, je te dirai qui tu es

La façon dont une entreprise décrit ses valeurs relève de sa culture ! La juxtaposition de ces textes donne déjà une image de la différence de démarche de ces trois organisations. Le fourmillement, la tentative de

---

1. Nous reproduisons ici les textes des valeurs que chacun peut retrouver sur Internet.

décrire les attitudes opérantes des collaborateurs frappent dans le texte de Danone. Il en résulte un sentiment de jeunesse (ouverture, curiosité, agilité), un côté maternel (proximité, humanisme, attention portée à autrui). Ce qui n'étonne personne quand on pense à la nature de la production : produits laitiers, eau et produits alimentaires pour la petite enfance.

Le texte d'IBM est tout autre. Simple, efficace et sans bavure, il sonne pour rappeler à chacun son importance de client ou de collaborateur, pour donner la mission et l'ambition.

Quand à celui de la Société Générale, il prend la forme d'une profession de foi volontariste. Trois fois trois lignes. Trois fois la même structure de texte. Un vrai jardin à la française ! Avec onze fois « nous », « notre » ou « nos ».

Chez E. Leclerc, on entend la voix du patron : « L'homme prime sur toute chose » ou encore : « Défendre le pouvoir d'achat du consommateur. » Au travers de ces simples énoncés, chaque entreprise laisse voir son style et, dans la seule façon d'exprimer les valeurs qui sont les siennes, on peut déjà percevoir des effets de culture. Telle impose, telle propose, telle laisse supposer.

Les catégories de valeurs

Les valeurs produisent une trame, un tissu propre à une communauté. Tout groupe humain a des valeurs et se reconnaît confusément au travers d'elles. Même une bande de voyous est fédérée par des valeurs : souhait d'appartenir à la marge sociale, respect du leader, fierté pour des exploits, protection de certaines personnes, etc.

Cependant il n'est pas rare qu'on puisse se questionner sur la cohabitation de valeurs prônées par l'entreprise et de comportements quotidiens quasiment à l'opposé. Cela amène à différencier les valeurs et à en apprécier le statut. On pourrait alors distinguer trois niveaux de valeurs : les valeurs déclarées (celles que l'organisation affiche dans sa communication), les valeurs apparentes (celles qui ressortent aux yeux d'un observateur extérieur)[1] et les valeurs opérantes qui prévalent dans le fonctionnement réel de l'entreprise.

1. Comme l'a fait Maurice Thévenet dans *Audit de la culture d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1986.

Elles peuvent aussi être à la fois à deux ou trois de ces niveaux. Ainsi, chez Disneyland[1] :

- qualité totale du service rendu ;
- rêve, imaginaire, spectacle ;
- courtoisie et ponctualité des *cast members*.

Toutes trois sont affichées, apparentes et opérantes. Mais quand on sait que toute incorrection dans la troisième peut être source de licenciement et qu'on connaît la façon dont les *cast members* sont formés et promus, on comprend que d'autres valeurs, opérantes mais non évoquées explicitement, sont présentes. Celles-ci pourraient être la discipline et l'obéissance, entre autres.

Valeurs opérantes et valeurs affichées

Les valeurs affichées constituent un vœu de l'organisation plus ou moins suivi et qui n'a parfois de réalité que pour sa communication interne ou externe. Au point qu'un certain nombre d'entreprises n'en font plus mention sur leur site, bien conscientes que leurs vraies valeurs sont ailleurs. Mais où ? Ce sont justement des valeurs opérantes, plus difficiles à extraire et qui sont plus souvent *dans* les murs que *sur* les murs.

Les valeurs opérantes sont évidemment celles qui nous intéressent le plus car ce sont elles qui sont à l'origine du mode opératoire culturel et de la façon dont s'orientent certaines décisions. Selon O. Meier[2], deux valeurs décisives opéraient, jusqu'à un passé récent, dans les choix stratégiques de PSA : pérennité et souci d'indépendance (fermeture du capital, contrôle familial) et donc croissance interne ou alliances sans apport de capital. Ceci résulte d'au moins deux facteurs historiques. La pérennité est une marque de famille : depuis plus de deux siècles cette entreprise se transforme au rythme des changements industriels du monde. Propriétaire depuis le XVIIIe siècle, dans le pays de Montbéliard, de terres sur lesquelles elle installe des moulins pour la meunerie, la filature et le tissage, la famille Peugeot s'oriente en 1810 par transformation d'un moulin, dans la fonderie d'acier et la fabrication de scies. Jean Pierre et Jean-Frédéric Peugeot engagent ainsi la famille dans la voie de l'industrie

1. D'après le site Culture d'entreprise, Christophe Durand, Jean-François Fili, Audrey Hénault.
2. Cet exemple est tiré d'un excellent ouvrage sur la culture d'entreprise : O. Meier, *Management interculturel, 3e éd.,* Dunod, 2008.

qui évoluera au fil du temps. On peut ici comprendre où prennent racine des valeurs de pérennité et de robustesse qui ont fait la réputation des automobiles Peugeot !

Deux autres événements marquent la mémoire de Peugeot lorsqu'il s'agit de la croissance et de la volonté d'indépendance : l'échec avec Chrysler et la réussite avec Citroën.

> « En 1974, le groupe Peugeot prend le contrôle de Citroën. L'acquisition de la marque aux chevrons se conclut en 1976, pour donner naissance à un groupe automobile comptant deux marques distinctes.
>
> Le second choc pétrolier en 1978 déclenche une crise de l'automobile, après trois décennies de croissance. Peugeot décide de s'adapter sans tarder à un environnement profondément modifié. Il s'agit d'assurer la pérennité de l'entreprise, de préserver son indépendance. La reprise des filiales européennes de Chrysler et l'aventure Talbot ébranlent la solidité de la société au début des années quatre-vingt[1]. »
>
> « En 1978, le groupe PSA rachète Chrysler. […] Le nouvel ensemble devient le premier constructeur d'automobiles européen. L'expansion internationale du groupe semble être en marche et ne pas devoir s'arrêter. Or c'est à ce moment que survient le deuxième choc pétrolier (1979) qui provoque une hausse du dollar, une inflation généralisée et l'envolée des taux d'intérêt. Cette crise sans précédent depuis la deuxième guerre mondiale va avoir des effets dévastateurs sur le nouveau groupe (réorganisation interne, plan de licenciements, cession d'activités jusqu'au début des années quatre-vingt). Cette décision malheureuse, car prise à contre cycle fait, depuis, partie de la mémoire de l'entreprise. Elle a notamment fait naître chez PSA le « syndrome de la croissance externe » et amené l'entreprise à afficher haut et fort sa préférence pour la croissance interne ou des alliances ponctuelles[2]. »

On peut comprendre ainsi comment une conjonction de valeurs et une trace historique peuvent installer des normes fortes dans une organisation.

Souvent, valeurs opérantes et valeurs affichées vont de pair. Chez Auchan, les valeurs de « confiance, progrès et partage (du savoir, de l'avoir et du pouvoir) », sont inscrites à la fois dans les murs et dans les comportements, depuis le haut de la pyramide jusqu'en bas. Fortement inspirées d'une forme de capitalisme social et de la notion de « devoir » et d'exemplarité, elles orientent chaque action, à tous les échelons. Comme le disent eux-mêmes les sala-

1. Extrait de « La saga de l'entreprise », site Peugeot.
2. O. Meier, *ibid.*

riés, « il y a un tel dispositif en termes de messages et de formations, qu'il y a peu d'écart entre ce qui est dit et ce qui est fait ». Tout comme le fondateur, nombre d'employés se sentent porteurs des principes du groupe. On retrouve concrètement ces valeurs opérantes dans le fonctionnement :

- une constante préoccupation « humaine », c'est-à-dire une attention aux personnes de l'entreprise et à leurs intérêts, avec une politique d'intéressement ;
- un modèle économique centré sur le service du client ;
- un sens familial protectionniste, qui interdit à un Mulliez de revendre hors de la famille. De fait, toutes les entreprises du groupe appartiennent à la famille.

Certaines entreprises construisent toutes leurs démarches – stratégiques, politiques, industrielles – à partir de valeurs là où d'autres avancent sans éprouver le besoin de les élucider. En revanche, pour Bang & Olufsen ou pour Microsoft, l'identité, la marque et la culture fonctionnent absolument ensemble.

Les valeurs sont complètement à l'origine du fonctionnement d'une entreprise et de la qualité de sa marque. Aussi est-il indispensable de les connaître pour orienter les décisions dans un sens qui les respecte, de façon à ce que le corps de l'entreprise pour lesquelles elles constituent un véritable moule, les soutienne.

Les empreintes

L'histoire est, avec l'empreinte nationale, le troisième organisateur de la culture. Contexte historique de la création ou de la recréation d'une entreprise, traces laissées par les réussites et les échecs, personnalité et politique menée par les fondateurs et refondateurs sont autant d'aspects qui structurent la culture comme la nature de la fibre du bois structure le noyau de l'arbre.

L'empreinte nationale

La culture nationale du fondateur de l'entreprise teinte la culture initiale d'une quantité de partis pris. Les premiers collaborateurs qui rejoignent celui-ci, généralement de la même origine, vont renforcer le phénomène et mettre en place des us et coutumes en rapport avec cette culture nationale, dans laquelle s'inscrira par la suite la culture de l'entreprise. D'Iribarne le

souligne[1] : « Les cultures nationales pèsent de tout leur poids, même là où de grands efforts sont faits pour créer, au-delà des frontières, une culture d'entreprise originale. » Cette culture nationale « marque » en produisant fierté et facteur d'appartenance. L'entreprise Michelin n'hésite pas à rappeler ses racines auvergnates et leurs significations (travail et humilité) dans sa politique de communication et de recrutement. La zone France regroupe plus de deux mille cinq cents chercheurs qui sont basés à Ladoux (Clermont-Ferrand) et plus de mille personnes dans les activités *Marketing and Sales*. Ce groupe mise sur ses origines comme le raconte la charte « Performance et responsabilités », garantes des valeurs du groupe : « C'est parce qu'une petite entreprise d'Auvergne a voulu, il y a bien longtemps, répondre au besoin d'un client… que notre aventure a commencé. »

Comment se traduit cette culture nationale ? De multiples façons. L'empreinte nationale génère un grand nombre de normes dans l'entreprise. Celles-ci sont implicites et nous n'en avons pas conscience, tant nous avons intériorisé ce système de normes. Cependant, nous les touchons du doigt dans toutes les situations où nous sommes amenés à rencontrer celles d'autres pays, produisant les quiproquos et incompréhensions dont nous avons tous retenu des anecdotes marquantes au cours de nos voyages.

Dans *La Logique de l'honneur*, Philippe d'Iribarne compare la culture de trois pays : la France, les États-Unis et les Pays-Bas. En France existe une logique de l'honneur, « aussi exigeante dans les devoirs qu'elle prescrit que dans les privilèges qu'elle permet de défendre » qui valorise le travail bien fait. Les Américains sont « hantés par l'image idéale du contrat qui, passé entre des hommes libres, reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort ». Aux Pays-Bas on observe « une grande objectivité, allant de pair avec une forte allergie à toute forme de pression exercée par une quelconque autorité ».

Paroles… paroles…

Michel Moral[2] décrit les différences culturelles de réaction lors d'une interruption d'un interlocuteur par un autre dans une discussion :

> « Le propos d'un locuteur peut-il être interrompu par celui de son interlocuteur qui commence une phrase avant que le premier ait fini de

1. Ph. d'Iribarne, *La Logique de l'honneur*, Le Seuil, 1989.
2. M. Moral, *Manager global*, Dunod, 2004.

parler ? Pour un Italien, rien d'anormal car il parvient à communiquer lorsque dix personnes parlent en même temps. Pour un Anglais ou un Américain, il est poli d'attendre que l'autre ait terminé avant d'entamer sa réponse car couper la parole est considéré comme une injure. Mais il est tout aussi poli de ne pas attendre avant de parler à son tour car le silence est perçu comme un manque d'intérêt, c'est-à-dire une rupture de la communication. Un Japonais et un Finlandais, au contraire, marquent leur respect en ménageant un silence pour laisser du temps à l'interlocuteur pour réfléchir. Ils sont étonnés qu'un Américain puisse exprimer immédiatement et brutalement son opinion sur une proposition qui vient juste d'être exposée. Toute parole mérite considération et doit donner lieu à une réflexion silencieuse de la part de celui qui écoute ou, éventuellement, à quelques remerciements. »

Lorsque l'entreprise s'ouvrira à ses premiers « étrangers », ces différences de savoir-vivre constitueront un des aspects du choc culturel.

CONTEXTES « RICHES » ET CONTEXTES « PAUVRES »

Le chercheur E.T. Hall[1] a établi une distinction très éclairante entre cultures à contexte « riche » ou « pauvre », qui aide beaucoup à comprendre les différences – et les malentendus – entre modes d'expression de différentes régions : entre Nord-Américains et Sud-Américains, entre Français et Allemands, entre Occidentaux et Arabes, etc. Mais le concept est très applicable aussi aux cultures d'entreprises.

Une culture à contexte « riche » est une culture dans laquelle les personnes partagent un « riche » patrimoine de références et d'implications, de sorte que chaque parole ou geste renvoie à un foisonnement de significations sous-jacentes, complexes et imbriquées – que l'étranger ne peut souvent comprendre ni même soupçonner. Dans cette expression, le contexte est, comme le mot l'indique, ce qui va sans dire « avec le texte », avec ce qui est concrètement énoncé.

À l'inverse, dans une culture à contexte pauvre, les sous-entendus sont peu développés du fait de la relative simplicité du patrimoine commun, ce qui oblige à tout préciser. Terre d'immigration où convergent les natifs de toutes les cultures, « Nouveau Monde » où la plupart

1. E.T. Hall, *La Dimension cachée de la culture.*

entendent prendre un nouveau départ, rompant avec leurs traditions d'origine, les États-Unis sont typiques d'une culture à contexte pauvre. Où, par exemple, le texte d'un contrat, par sa précision et au risque de paraître redondant, prend les moyens d'être totalement explicite ; là où, dans une sphère culturelle plus précise, en France par exemple, on aurait simplifié, laissant le reste au bon sens : or le bon sens, c'est bien le fond d'évidences partagées au sein d'une culture donnée.

Ces différences extérieures traduisent parfois de vrais clivages en termes de vision du monde et sont l'expression du fait que la culture nationale structure profondément pour chacun le sens des situations. Entre, d'une part, une entreprise nord-américaine qui naît dans une culture fondée sur le héros individuel, avec le rôle du contrat comme mode de régulation des rapports sociaux, une syndicalisation faible et des inégalités fortes, une grande liberté d'entreprendre avec un état peu interventionniste dans un marché peu protégé et, d'autre part, une firme française qui voit le jour dans un milieu où l'emprise de la puissance publique est partout, où une partie des rapports humains est réglée par le statut hiérarchique des protagonistes, avec des syndicats puissants, des élites ayant un grand sens de l'honneur et de la centralisation… on imagine bien que l'une et l'autre de ces deux entreprises ont dès le départ des réflexes et des process qui ne peuvent que différer.

Les chocs historiques

La culture est marquée par le pays d'origine d'une entreprise, autant que par son histoire propre. Les entreprises passent par de grandes phases clés qui marquent leur culture et laissent des traces : grèves, changement de dirigeant, évolution de la structure, fusion-acquisition, mondialisation, attaques de l'environnement, etc.

Chez Renault, la culture a évolué du fait d'un certain nombre d'événements qui l'ont profondément marquée comme l'échec de la fusion avec Volvo, véritable traumatisme, alors qu'elle était en marche et préparée depuis des années. Mais aussi, la privatisation. Ou la fermeture de l'usine de Vilvorde en Belgique qui a contribué à faire prendre conscience à l'entreprise qu'elle n'était pas immortelle comme elle croyait l'être du temps de la Régie. Le déménagement de Billancourt, emplacement mythique des usines Renault a produit une coupure

d'avec le passé et une orientation vers l'avenir. Enfin le rapprochement avec Nissan, entreprise japonaise, d'une culture par bien des aspects aux antipodes de la culture française, marque aussi une évolution majeure.

À la Société Générale, il y a eu plusieurs chocs. Voilà ce que nous expliquait un de nos interlocuteurs :

> « Au moment de la privatisation, c'était confortable, on a continué ce que l'on faisait avant. Puis il y a eu un raid en 1988 de G. Pébereau. Cela nous fait passer à une vitesse supérieure. En 1989, même si nous étions déjà dynamiques, nous devions aller plus loin. Un projet d'entreprise voit le jour : "Conjuguons nos talents." Des formations managériales sont lancées. Cela n'a pas changé fondamentalement les pratiques, nous étions toujours sur une politique de développement interne. Puis il y a eu une deuxième rupture : 1997, passage du flambeau à M. Bouton : rachat du Crédit du Nord… Enfin en 1999, c'est la bataille avec BNP et Paribas… Et on manque d'y passer ! C'est un choc violent qui oblige l'entreprise à changer de vitesse. Alors un effort considérable est fait pour restructurer la banque notamment dans la banque d'investissement, car le réseau de détail est passé à côté de l'opération de fusion. Plusieurs opérations sont lancées. On a fait des groupes miroirs, des groupes de travail, pendant un an et demi : on a fait travailler deux mille cinq cents cadres sur les valeurs : professionnalisme, innovation, esprit d'équipe. Le profil du groupe a changé à partir de cette époque. On a développé les *business unit*, on a inventé nos relais de croissance, fait des acquisitions opportunistes en 1997, 1998, 1999. On a développé cette ouverture stratégique pour renforcer le dispositif international. La banque passait d'un "tout monolithique" à une structure en *business units* avec une réorganisation de la banque d'investissement en quasi filiale. C'est ainsi qu'on a changé sur tous les plans : culture, stratégie, organisation. »
>
> Autant d'évènements qui marquent l'entreprise.

Fondateurs et refondateurs

Au commencement d'une entreprise, il y a un fondateur qui crée l'entreprise à son image. Il y importe sa logique, sa vision, ses valeurs, sa volonté. C'est un produit sociétal dans lequel il exprime et inscrit son style et son projet.

Pour certains, il s'agit de jouer avec une opportunité. Comme cet homme qui, ne trouvant pas de véranda à son goût sur le marché, quitte son emploi pour créer des vérandas qui lui plaisent, répondant du même coup à une fraction du marché. Pour d'autres, il s'agit de surfer sur les

demandes nouvelles d'un marché qui se développe ou pour d'autres encore de créer dans le dur une institution qui répond à ce qu'ils imaginent pour le monde. Les déclencheurs de la création d'entreprise sont multiples et les façons de la faire vivre le sont tout autant.

La culture du groupe Auchan semble descendre en droite ligne des principes de la grande famille Mulliez (l'association familiale qui possède les entreprises appartient aux cinq cent vingt membres de la famille) et est à ce titre intéressante. Famille d'entrepreneurs du nord de la France, de confession catholique, bien implantée dans les filatures du nord, sentant venir la crise du textile, elle cherche l'ouverture et c'est Gérard Mulliez qui « prend le risque de la grande distribution » en ouvrant un premier magasin. Il importe alors les valeurs régionales et familiales dans cette nouvelle activité, ainsi que sa vision personnelle. Ancrée dans une conception du capitalisme social, cette vision repose sur des principes forts : une constante préoccupation « humaine » ; un modèle économique centré sur le client ; un sens familial très protectionniste. Mais aussi sur des caractéristiques culturelles familiales dont le groupe Auchan est imprégné : le sens de l'économie, la modestie, le goût de l'effort et du travail bien fait, la réserve et la discrétion (voire le secret), la convivialité et l'esprit de clan.

Après les fondateurs viennent les refondateurs. À l'instar des architectes qui réhabilitent d'anciennes maisons pour en faire un produit moderne à partir d'un cadre historique, les refondateurs d'entreprises peuvent avoir un impact fort sur l'évolution culturelle. Comme l'écrivait M. Thévenet : « Un leader est un créateur de culture. » Jim Collins[1] en donne plusieurs exemples, tel celui de Darwin Smith, dans le Wisconsin, qui en 1971 prend la tête de Kimberly-Clark, entreprise papetière spécialisée dans le papier couché et dont l'action avait chuté à 36 % sous le marché au cours des vingt dernières années. Après avoir conclu avec son équipe que le cœur de métier de l'entreprise était voué à la médiocrité et qu'il valait mieux pour eux se jeter dans le feu de la concurrence grand public, ils prirent une décision stupéfiante en décidant de vendre toutes leurs usines pour racheter des usines de mouchoirs en papier ! Pendant les vingt-cinq ans de gestion conduite par Smith, l'entreprise a généré des revenus cumulatifs d'actions représentant 4,1 fois ceux du marché. À sa retraite, Kimberly-Clark possédait la totalité de Scott Paper et battait Procter & Gamble dans six des huit catégories de produits.

1. J. Collins, *De la performance à l'excellence*, Village Mondial, 2003.

L'histoire des entreprises regorge, dans les cinquante dernières années, de noms illustres de refondateurs qui, sans avoir tenté des aventures aussi étonnantes, ont marqué les esprits par l'évolution qu'ils ont imprimée à leur entreprise en secouant une culture qui pouvait les mener à leur perte.

Le cœur de métier

Les cultures d'entreprises naissent et se développent au sein d'autres cultures préexistantes, familiales, nationales ou régionales mais aussi socioprofessionnelles, voire même de grandes écoles. Un des grands organisateurs des logiques de base est ainsi la culture de métier. Dans cette catégorie, nous plaçons les spécificités professionnelles mais aussi le savoir-faire de l'entreprise, son cœur de métier.

L'empreinte de la culture « métier »

Chaque profession possède ses codes, ses valeurs, ses normes et, d'une certaine façon, sa culture. Elle est de ce fait présente comme une empreinte dans la culture de l'entreprise. Il y a la culture métier dominante, auxquelles se superposent des cultures propres aux différents métiers qui constituent l'entreprise (finance, R&D, etc.).

Certaines fonctions sont porteuses de cultures de métiers nettement différenciées par rapport à l'ensemble de l'entreprise : les financiers auront une hiérarchie de valeurs, des croyances partagées, des modes de décision et d'action et même un langage, spécifiques à leur fonction et adaptés à la matière sur laquelle ils travaillent, au type de décisions qui leur reviennent, et plus généralement à l'angle sous lequel on leur demande de veiller aux intérêts de l'entreprise. Ils ont le savoir-faire pour dialoguer et traiter avec certains interlocuteurs extérieurs (banquiers, analystes financiers), ce qui suppose à nouveau langage, valeurs et modes d'action spécifiques – formalisés ou non, partagés avec ces partenaires obligés. Il est d'ailleurs bon qu'ils puissent présenter des appartenances et des identités communes, des connivences intellectuelles, capables de partager une cohérence dans leurs négociations.

Le cas des financiers n'est qu'un exemple d'une situation plus générale : les commerciaux, les acheteurs, la R&D, et même la communication interne ou les ressources humaines ont chacun une culture métier différente, qui interfére avec la culture d'entreprise.

Les savoir-faire de l'entreprise

Deuxième aspect de cette logique provient du savoir-faire de l'entreprise. Le savoir-faire est l'ensemble des acquis professionnels que l'entreprise s'est constitué et qui lui conforte sa place spécifique sur le marché. Véritable compétence collective, ce savoir-faire la différencie dans son champ professionnel et contribue à son style propre. Il s'agit de compétences et de particularités que l'entreprise a su développer à partir de sa stratégie historique. Par exemple les différences entre Ferrari, Renault et Mercedes. Ainsi, son métier est fait de process qui lui sont propres, d'expertises qui cadrent sa culture et la contraignent pour produire sa compétence fondamentale : son cœur de métier.

Les particularités d'une culture répondent également à des contraintes de marché ou de produits. Une entreprise de distribution ne procède pas de la même façon si elle opère par internet comme La Redoute ou par grandes surfaces. De même, entre deux entreprises agroalimentaires, la gestion du temps sera différente selon que le produit est sec et peut être stocké ou frais et soumis à un dépérissement rapide.

On le voit, lorsqu'une entreprise décide de changer son offre en termes de produit ou de stratégie, c'est une grande partie sa culture qu'elle doit réviser. Tel est le cas pour la SNCF ou la compagnie aérienne SAS, qui ont changé leurs priorités en se redéfinissant comme entreprises de services davantage que comme entreprises de transport et de ce fait ont dû orienter différemment leur compétence fondamentale. Un tel choix se traduit alors dans la prévalence que l'entreprise donne à tel ou tel service plutôt qu'aux autres – par exemple aux commerciaux plutôt qu'aux ingénieurs, ce qui modifie profondément les échelles de valeurs et impacte à long terme la culture de l'entreprise.

Le lien social

Le cinquième et dernier élément organisateur de la culture est le lien social. Il se constitue de tout ce qui contribue à unir (ou désunir) les collaborateurs entre eux et avec l'entreprise. Le sentiment d'appartenance, l'identification à l'entreprise, le désir d'être un acteur de son projet, la fierté, la reconnaissance entre pairs, les rites et les modes de communication sont autant d'aspects qui « font lien ».

Dans certaines organisations, l'attachement s'organise autour de la famille actionnaire et de son leader, ou autour du terroir. Dans d'autres c'est

autour de la fierté résultant de la qualité des produits et de leur notoriété ; chez Thalès c'est le côté « réservoir de matière grise » qui attire ingénieurs et techniciens. Chez Renault c'est la création de voitures innovantes, la capacité de débat et de prise de risque qui sont à la source de l'attachement. Chez Danone, c'est… la culture, comme disent les collaborateurs. Dans d'autres, l'attachement est fondé sur les valeurs et la mission. C'est le cas de L'AFP, une entreprise qui fait « sens » pour ses employés, ou celui de l'Institut Français du Pétrole. À la fois attachement à ses collègues, identification aux chefs et aux valeurs internes, fierté d'appartenance, ce lien à l'entreprise produit de la cohésion et une forme de fidélité. L'esprit « cheminot » à la SNCF en est un exemple bien connu.

On ressent cet attachement à l'entreprise lorsqu'on fréquente diverses organisations. Il produit dans les propos et les comportements une forme d'identification du collaborateur à l'institution. Le collaborateur « est » l'organisation. Chez Egon Zhender, les *consultants partners,* tous actionnaires, appuient sur le pronom possessif lorsqu'ils disent : « *mon* entreprise ». Dans les entreprises à culture communautaire forte (McDonald's, ATAC – groupe Auchan –, Egon Zhender, IBM, Nature & Découvertes, Renault) cet attachement fait même de l'entreprise un élément de l'identité personnelle. Dans ces entreprises, par exemple, les fondateurs et refondateurs tiennent une vraie place dans le cœur des collaborateurs. Alors que dans les cultures plus individualistes, la forme de l'attachement est plus raisonnée, moins impliquée.

Une telle adhésion permet de laisser s'exprimer la conflictualité positive – capacité à défendre des avis différents – sans laquelle il n'y a ni débats ni innovation, ni prises de risque. Christophe Midler[1], d'une phrase, explique bien l'attachement des ingénieurs de Renault et la capacité que cela leur donnait pour supporter l'exigence requise par leur rôle : « La quasi-totalité des membres de l'équipe étaient des militants de leur projet. Ils n'auraient certainement pas supporté sans cela l'incertitude de leur position et la conflictualité des rôles. »

Espace de socialisation et d'obtention de la reconnaissance personnelle, lieu potentiel d'apprentissage et de réalisation de soi, l'entreprise a tout intérêt à cultiver ce lien avec les collaborateurs, source non seulement de cohésion mais aussi de puissance. De la qualité du lien résulte tout un ensemble de qualités comme l'engagement dans les orientations stratégiques,

---

1. Ch. Midler, *op. cit.*

la coordination, la cohérence des politiques d'entreprises, le support donné à la hiérarchie et par la hiérarchie, etc. Ces qualités sont entretenues par l'histoire, le métier, les personnages importants de l'entreprise, et se matérialisent par les pratiques rituelles, les signes et les codes.

Le mythe fondateur

Des mythes ponctuent la vie de l'organisation. Le mythe fondateur, fréquemment une histoire symbolique, fait référence à la fondation de l'entreprise, à ses premiers succès, à ses héros. Il contribue à créer une image idéale de l'entreprise et à perpétuer ses valeurs initiales. Il explique des pratiques propres à l'entreprise en offrant une mise en perspective historique qui rassure et propose un ordre pour les croyances.

Ces mythes sont nombreux dans les organisations (la bonne famille paternaliste, l'autodidacte arrivé au sommet, la vente du siècle, la formule choc, etc.) mais il en est un qui tient toujours une place particulière car lié à la personne du fondateur et aux débuts, souvent périlleux, de l'entreprise. En 1949, Édouard Leclerc crée en Bretagne un magasin fondé sur la vente à prix de gros dans une perspective de défense des consommateurs. Près de soixante ans après, cette orientation continue à influencer la ligne stratégique de ce groupe (prix bas et qualité) et à servir son image ; même si par ailleurs cette idée a permis à quelques membres du groupement de se faire une fortune personnelle importante, montrant ainsi qu'il y a aussi des valeurs capitalistiques dans cette organisation.

Loin d'être le seul exemple, on retrouve la présence de ce mythe fondateur porté par le créateur de l'entreprise dans presque chacun des portraits en début d'ouvrage. Chez Auchan, quand on dit « Gérard Mulliez », on soulève une quantité de représentations et d'affects, qui construisent un lien entre ceux qui les partagent. Selon ce mythe par exemple, la « confiance » est inscrite dès la naissance d'Auchan, telle que l'histoire est racontée par les collaborateurs : « Lorsque Gérard Mulliez a fait le choix de la grande distribution, il ne connaissait rien au commerce. Il a dû faire confiance aux directeurs et aux employés des magasins. » Cette attitude a sans doute été fondatrice d'un mode de développement qui a perduré et qui a permis au groupe de devenir cette constellation d'entités interdépendantes.

Dans le groupe IBM, la vision de T.J. Watson Sr (son fondateur) est toujours une référence primordiale dans la conduite de la firme – le respect de la personne, le meilleur service client, la passion de la vente.

Tout comme la vision de Bill Gates – « un PC sur chaque bureau », reste une référence chez Microsoft.

Certains chefs d'entreprise deviennent des mythes dont la réputation dépasse le cadre de leur entreprise (par exemple : Georges Besse, ancien PDG du groupe Renault, assassiné à la porte de son domicile). Des entreprises créent des musées (Philips ou BMW) pour rappeler leur passé et les progrès accomplis par l'entreprise. Saint-Gobain, Axa et d'autres ont fait appel à des historiens ou à des journalistes pour retracer leur passé. Pour que les salariés soient mobilisés, pour qu'ils s'identifient à leur entreprise, ils doivent s'approprier son histoire.

Les rites

Autres aspects du lien social, les rites constituent un ensemble de pratiques connues de tous, qui marquent le consensus, les valeurs partagées. À vocation de mobilisation et d'appartenance, ils renforcent le narcissisme collectif et peuvent se classer en plusieurs catégories :

- rites d'appartenance comme le séminaire annuel des dirigeants ou l'arbre de Noël pour les enfants des collaborateurs ;
- rites d'intégration avec les stages dans des unités phares de l'entreprise ;
- rites de mobilisation avec les conventions ;
- rites de célébration, avec les séminaires de fin d'année, les pots, les anniversaires ;
- rites de reconnaissance avec ses gratifications au meilleur employé, ses *awards* l'interview dans le journal de communication interne ou le voyage de récompense, le cadeau de départ à la retraite.

Les signes et symboles

D'autres éléments encore comme les signes et les symboles sont des moyens de communiquer du sens et de « faire lien ». Partie émergente des valeurs et des logiques de l'entreprise, ces signes et symboles s'inscrivent dans la communication, le management, les formes de la rémunération.

Lorsqu'une grande banque française, en voie de mondialisation, montre une photo de son directoire rassemblé en équipe avec neuf dirigeants masculins, français, en costumes sombres, cravates et chemises blanches, elle envoie symboliquement un message d'unité et d'équipe.

Le logo, la *base line*, la charte graphique font partie des symboles qui concourent à l'unité. De façon plus subtile, le langage apparaît aussi comme tout à fait symbolique de la culture. L'élaboration d'un langage commun participe de la construction d'une culture. Ce langage peut parfois devenir si particulier, qu'il en devient incompréhensible pour les personnes de l'extérieur. Chez Danone, un dictionnaire a été créé pour définir les termes « maison » ! Chez Business Objects, le langage de l'entreprise est un mixage continuel de français et d'anglais, à l'image de sa culture bicéphale.

À l'issue de cette description, on mesure à quel point les croyances, valeurs, histoire, cœur de métier et lien social peuvent fédérer les collaborateurs dans une unité qui leur est propre. Ce niveau de la culture – l'infra-culture – assure la cohésion humaine, la cohérence, une part de la cohésion technique et la focalisation sur l'objectif global de l'entreprise. C'est de cette infra-culture que naissent les normes de toutes sortes qui vont s'organiser en mode opératoire culturel commun.

LE MODE OPÉRATOIRE CULTUREL

Les cinq aspects de l'infra-culture – ou « organisateurs », en traitant les logiques de bases auxquelles le prochain chapitre est consacré, génèrent des normes qui à leur tour sont à l'origine de comportements, de pratiques et de règles. Ces normes constituent la partie la plus perceptible de la culture. Elles construisent un cadre de conformité en produisant des façons « normales » de se comporter dans l'entreprise. Il est ainsi normal d'avoir les portes ouvertes ou fermées, de faire des réunions de service ou de n'avoir que des entretiens d'un à un, de tenir ses objectifs ou non, de se référer aux règles de qualité ou de propreté, d'être ponctuel ou pas, de prendre une initiative. Dans la culture Danone, par exemple, ne pas appliquer certaines normes n'est pas un acte de désobéissance. Il est reconnu que l'entreprise laisse une grande liberté à ses collaborateurs et que chacun peut « adapter » certaines règles. Comme le soulignait un dirigeant, « faire à sa façon est considéré comme normal ». C'est dire qu'une très grande liberté quant au mode opératoire culturel est laissée au mode opératoire personnel. En ce sens, on pourrait poser que de ne pas obéir, chez Danone, revient à respecter une norme !

Une entreprise doit connaître son mode opératoire culturel, en sorte qu'elle puisse le gérer plutôt que de risquer d'être géré par lui. Si c'est en

grande partie grâce à lui qu'une entreprise réussit, c'est aussi par lui qu'elle bute sur des obstacles car ce système d'ordre présente ses propres limites, comme nous le verrons dans le chapitre consacré au point aveugle.

Le désir de normes

Les collaborateurs d'une même organisation partagent des valeurs, des croyances, un cœur de métier et une histoire. Cet ensemble produit des normes qui expliquent les façons d'être et de faire. Mais préalablement se pose la question suivante : pourquoi des individus se fondent-ils dans des normes plutôt que de faire chacun à leur façon ? Certes, ce n'est pas le cas de tous et certains organisent leur vie professionnelle pour n'exercer que selon leur style, leurs convictions ou leur désir. Comme les artisans, les professions libérales, les artistes et les créateurs d'entreprise. En revanche il en va différemment pour tous ceux qui veulent s'inscrire dans un projet vaste, dans une organisation sociale ou qui cherchent simplement un job pour gagner leur vie.

Regardons d'où vient ce besoin de repères partagés. En fait, il existe une pression des groupes humains à produire de l'uniformité et à réduire les divergences. Chacun peut rencontrer ce phénomène à la création d'une organisation, d'une association ou d'une équipe. Il se passe quelque chose d'analogue lorsqu'on part en vacances avec des amis. Il y a au début une période de flottement pendant laquelle chacun découvre les différentes façons de faire des autres. Certains se couchent tard alors que d'autres se lèvent tôt, le petit-déjeuner et les repas fonctionnent différemment d'une famille à l'autre et on cherche comment répartir les dépenses et faire les courses. Au bout de quelques jours des normes communes ont été élaborées et servent de repères.

Il y a un faisceau de raisons pour lesquelles les individus veulent s'uniformiser et recourir à des normes. Nous en retiendrons trois :

- un besoin d'auto-évaluation de soi par rapport à des gens relativement proches. Selon Festinger[1], le fait de partager les mêmes sentiments ou opinions confère à son propre avis un caractère de réalité, de vérité sociale. Il s'agit d'une recherche à la fois de reconnaissance personnelle au sein d'un groupe social et de différenciation : « Je suis semblable et différent » ;

---

1. Festinger, *Social Pressures in Informal Groups*, New York, Harper and Row, 1950.

- un deuxième besoin pousse à rechercher dans la normativité le meilleur moyen pour atteindre un objectif commun ;
- une troisième raison tient au désir d'appartenance sociale.

Une pression d'uniformité s'opère, lorsqu'un groupe se constitue, par une succession de tentatives réciproques d'influence. Et cette pression augmente avec la cohésion du groupe. Plus elle est grande plus la normalisation sera désirée. Selon une expérience menée par Festinger (1951), dans les groupes à haute cohésion, les tentatives d'influence des uns par les autres pour se doter de références communes sont plus fortes que dans les groupes à basse cohésion. Avec rejet des déviants si les tentatives de pression n'aboutissent pas !

Les catégories de normes

La culture, c'est des normes, pourrait-on dire ! Et il y en est de multiples sortes. Des explicites, des implicites, conscientes, inconscientes, des normes liées à la communication, à la morale, d'autres au comportement et d'autres enfin à la façon de penser ; néanmoins, toutes sont en rapport avec une ou plusieurs logiques fondamentales.

Les normes s'emboîtent telles des poupées russes. Les premières (celles de la poupée qui est la plus au centre et constitue une sorte de noyau) trouvent leur origine dans l'esprit national ou local. Des comportements si coutumiers qu'on ne s'en aperçoit même pas lorsqu'on y est immergé : dans certains pays, on se serre la main pour se saluer, dans d'autres, on se tient à distance en faisant une brève inclinaison de la tête, ce sont là des comportements automatiques. D'autres normes tiennent à la langue qui produit, elle aussi, du fait de sa logique, des formes de pensée. Entre l'anglais qui sait si bien faire simple, le français qui sait si bien en rajouter sur les propositions principales – propositions subordonnées relatives, subordonnées interrogatives ou subordonnées conjonctives (!) – ou l'allemand qui doit s'organiser pour tout dire entre le sujet du début de la phrase et le verbe positionné tout à la fin.

Aux normes nationales s'ajoutent celles des métiers : la rigueur scientifique de l'ingénieur, la précision subtile du juriste, l'empathie du psychologue, le sens de la proximité du commercial, la vitalité du créatif, etc. Sur ces ensembles de normes qui rapprochent les membres d'une même communauté nationale ou professionnelle viennent se greffer des normes de fonctionnement, propres à chaque entreprise.

En réalité, on peut allonger considérablement cette liste en faisant le tour de tous les aspects de la vie de l'entreprise. Ainsi il y a des normes dans le rapport au temps, au pouvoir, à la technique, et bien sûr à la conduite des humains. En fait, on retrouve la présence des normes dans tous les sous-systèmes de l'entreprise. Elles agissent au cœur des process et des pratiques, de l'organisation et des comportements.

Les travaux réalisés en sciences sociales montrent que les normes peuvent être implicites, explicites ou inconscientes. Mais toutes résultent de l'intériorisation des logiques de base par les cinq organisateurs. L'expression « c'est Fnac » ou son contraire « ce n'est pas Fnac » donne une idée de ce que peut être une norme inconsciente. On sait qu'elle existe, sans pouvoir pour autant en définir les contours.

Les normes explicites ne manquent pas d'être rappelées lorsqu'on ne les respecte pas. La fausse question « t'es en vacances aujourd'hui ? », lancée à celui qui ne respecte pas le code vestimentaire en est un exemple amusant entendu chez Xerox. En revanche, les normes implicites ne sont pas rappelées à celui qui les enfreint, mais elles risquent bien d'avoir des conséquences réelles en cas de non-respect et peuvent réserver des surprises à ceux qui ne seraient pas « dans » la culture. « Partir tôt coule ta carrière », résumait un cadre dirigeant chez EDF[1].

Normes explicites

Les normes explicites, visibles, sont connues de tous et concernent nombre de pratiques et de comportements. Elles impactent tous les aspects de la vie et du fonctionnement de l'entreprise ; qu'il s'agisse des rapports des personnes entre elles, du fonctionnement hiérarchique, des relations interpersonnelles ou du sens du collectif. Mais également du rapport au droit, au management, l'architecture, les formes de réunion, la rigueur, ou la qualité, etc.

Elles peuvent même ressortir, par exemple, dans les formes habituelles des mails, dans la façon de traiter les fournisseurs ou dans la tenue vestimentaire. Chez Atac, les hommes portent une cravate rouge ; à la Fnac, c'est la jaquette verte pour tous. Ou les codes de couleurs – « Lors de la fusion, tout était bleu chez Paribas et vert chez les "BNP" » –, ou encore dans le langage – chez EDF, il y a ceux qui « montent aux lignes ». Ailleurs c'est l'utilisation des prénoms ou le tutoiement qui est explicitement demandé aux collaborateurs, etc.

---

1. *Expansion*, 26 janvier 2005.

Normes implicites

D'autres normes, qui peuvent être tout à fait visibles dans leurs effets, sont moins explicites et non formalisées. Néanmoins, les normes implicites sont aussi respectées que les normes explicites et se glissent parfois jusque dans des détails en apparence anodins. Chez Atos Origins, les codes vestimentaires dépendent des branches : « Un consultant a une tenue vestimentaire différente de quelqu'un qui travaille à l'intégration. Il est plus élégant. » De même, il y a peu de femmes en jupe, même si rien ne l'interdit. Ces normes ont ceci d'implicite que personne ne les a édictées, mais elles produisent des effets visibles de conformité pour un œil extérieur (tableau 2.1).

Tableau 2.1 – *Fiche de description des normes*

	Champs d'application	Décrire les normes explicites	Décrire les normes implicites
Normes de comportement	Rythme, code vestimentaire, attitudes		
Normes de pensée	Vision du monde, vision économique, classes sociales	Culture de l'entreprise	
Normes de communication	Politesse, confrontation		
Normes de pratiques	Jargon métier, normes commerciales, administration, focalisation, réunions, décisions		

Explicites ou implicites, les normes peuvent se ranger en catégories, selon les champs qu'elles investissent.

L'ambiance d'une entreprise relève essentiellement de ses normes implicites. La courtoisie ou le franc-parler. Le rythme surexcité ou la force tranquille. La proximité des personnes entre elles ou la froide distanciation. La considération pour les femmes. Le travail comme mal nécessaire ou comme lieu social d'épanouissement. La place de l'exemplarité. La liste pourrait être très longue.

Danone exploite la puissance des normes implicites dans son management. L'essentiel est dans « l'esprit » que revendique l'entreprise et dont

elle renonce à formuler une définition. L'esprit, comme dans un sport, est ce qui est au-delà des règles du jeu, et même au-delà des scénarios tactiques classiques. Frank Riboud y fait souvent référence (« c'est [ou ce n'est pas…] dans l'esprit ! »). Mais nulle définition n'en est donnée, et pas seulement à cause de la difficulté à mettre en mots un état d'esprit dans sa subtilité, mais aussi parce que l'entreprise préfère le laisser dans l'implicite. Laisser dans l'implicite une part de l'identité a du sens ; c'est une manière de souligner que ce n'est pas le respect d'une norme explicite qui est recherché. L'entreprise ne souhaite ni une conformité de moyens, ni seulement un effort intellectuel d'adhésion. C'est une forme de responsabilité de chacun autour d'un questionnement sensible qui est attendu, un certain type « d'intuition et d'énergie » que l'on attend des responsables.

Les normes et le comportement

Facilement observables, les normes de comportement déterminent explicitement ou implicitement les conduites valorisées par l'entreprise et expriment même, comme dans toute société organisée, une image implicite de « collaborateur idéal ».

Voici des normes de comportements que l'on nous a décrites dans une grande SSII française.

Attitudes valorisées :

- ne pas sortir du lot, souci d'homogénéité ;
- ne pas faire d'éclat, pas d'excentricité ;
- code vestimentaire : pas de cravates, sauf la fonction commerciale.

Normes managériales :

- peu de gratifications ;
- respect des procédures ;
- contrôle.

Relations hiérarchiques :

- DG, DRH, DAF… n'ont pas beaucoup de liens avec les personnes ;
- une majorité de collaborateurs n'a jamais croisé le DG ou le président ;
- les informations remontent palier par palier ;
- dans les réunions, c'est le hiérarchique le plus élevé qui anime.

Parfois, le niveau de formalisation des normes concerne le moindre détail. C'est que les normes sont de fait devenues des règles et on ne peut

pas les enfreindre, sous peine de sanction. Chez Disneyland, tout nouveau *cast member* reçoit une brochure de treize pages, qui présente tous les « interdits » qui vont à l'encontre de l'image Disney. Par exemple, il est spécifié que « ni la décoloration, teinture, mèches ou balayage ne sont autorisés ». Pour les hommes, il faut impérativement le port de chaussures et chaussettes noires. Ni barbe, ni moustache ne sont admises. La taille des ongles, et des jupes, ainsi que la dimension des boucles d'oreilles y sont déterminées. Il est également conseillé l'utilisation d'un déodorant, et « le port de sous-vêtements appropriés pendant le temps de travail ».

Les normes et la communication

La communication est partout. Elle se nourrit de toute la culture de l'entreprise en même temps qu'elle l'induit. Les portes sont-elles ouvertes ou fermées, de quoi parle-t-on autour de la machine à café ? Y a-t-il moyen ou pas de se comprendre à demi-mot ou faut-il tout expliquer ? Se dit-on bonjour et merci ? Les décisions sont-elles prises dans un bureau par trois dirigeants ou après un débat informel interne ? etc.

Pascal Baudry[1] dans sa comparaison des cultures française et nord-américaine démontre, à propos des formes de communication, plusieurs différences de fond dont les dimensions implicite de l'une et explicite de l'autre :

> « Une culture où on peut poser une question quand on ne sait pas, sans être jugé sur le fait même d'avoir posé la question, et s'attendre à recevoir une réponse vraie, formulée au même niveau que la question posée, de manière à agir efficacement aussitôt. […] À l'inverse, une culture plus ancienne pourra se payer le luxe de vous juger sur la question posée (nature et qualité, mode d'expression, pertinence contextuelle, inférence sur votre niveau de maîtrise, etc.), de ne pas situer sa réponse au niveau de la question posée, de répondre avec des sous-entendus critiques ou moqueurs, voire de ne pas répondre du tout. »

Et plus loin cet exemple : « Pour un Français, un bulletin de vote peut porter des sens beaucoup plus variés que ce qui est écrit dessus. »

L'importance de la communication ne concerne pas que les cultures nationales. Propre à chaque entreprise, il peut s'y ajouter des différen-

1. P. Baudry, *Français et Américains*, Village Mondial, 2003.

ces d'une population à l'autre comme le jargon qui permet de dire en un mot ce qui demanderait d'être longuement développé entre des novices.

Les normes et la pensée

Les façons de penser n'échappent pas à des normes. Issues de valeurs et croyances partagées, mais aussi du métier, elles peuvent provenir de courants de pensée plus larges dont l'entreprise se sent proche (parti politique, église ou grande école).

La Fnac donne un bon exemple de normes de pensée, nommées mais demeurant cependant dans un contour non défini. « C'est Fnac » ou « c'est pas Fnac » dit-on, sans trop savoir l'expliquer. Il y a des choses que l'on fait parce que « c'est Fnac » et d'autres que l'on s'interdit car « ce n'est pas Fnac ». La nuance ? Personne ne se risque à la définir. Même Serge Weinberg, lorsqu'il était président du directoire de PPR, avouait n'avoir jamais percé le mystère d'une expression justifiant des choix stratégiques. Dans les couloirs de la maison, on reconnaît qu'elle constitue parfois un alibi rêvé pour refuser de prendre une initiative[1].

Dans la vie professionnelle, il est des chartes déontologiques (la science des devoirs) qui cadrent clairement les raisonnements à tenir, les comportements à observer compte tenu de l'éthique de la profession. Ainsi pour les cabinets d'avocats ou de comptables, issus d'activités qui font appel à la confiance du client. Les mots de « probité », « désintéressement », « modération » ou « confraternité », trop riches pour être codifiés, donnent des repères pour penser le métier et les pratiques.

Enfin, les organisations n'échappent ni aux préjugés (jugement *a priori*) ni aux stéréotypes (caractère observable poussé jusqu'à la caricature). Elles ont même tendance à les conforter du simple fait qu'ils sont partagés à plusieurs. Ce sont là aussi des normes de pensée.

1. « Les codes de la FNAC », *L'Expansion*, 27 avril 2005.

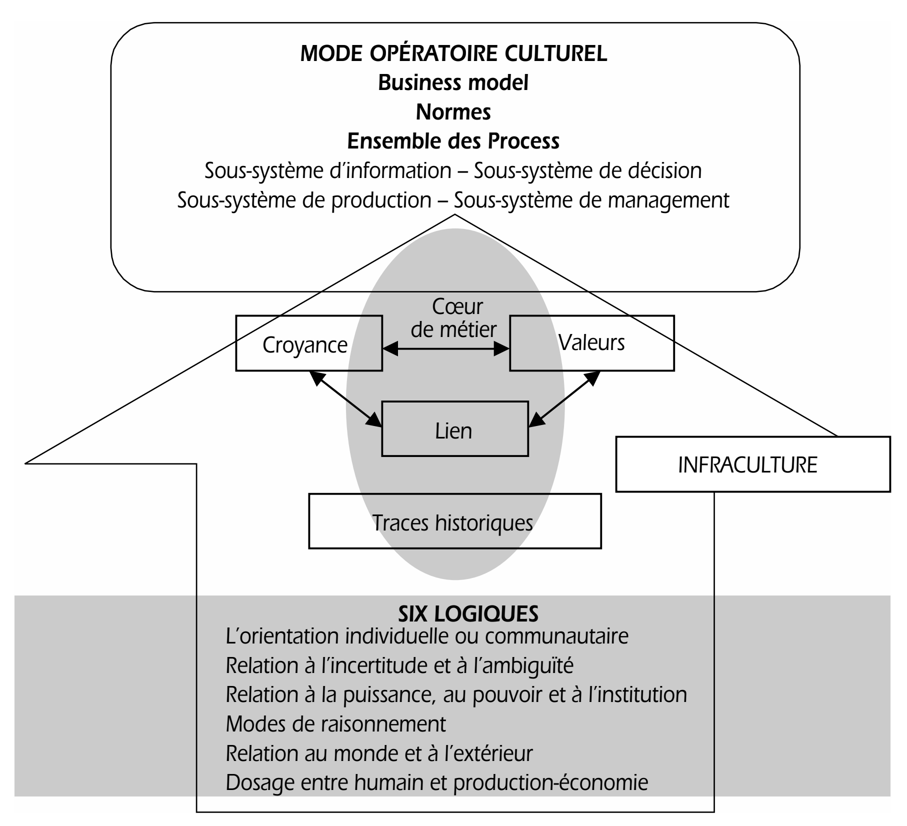


Figure 2.2 – Schéma de la culture

Les normes et les pratiques

Les pratiques sont des façons de faire, soumises aux normes maison. Les normes de pratiques ne sont pas les pratiques elles-mêmes mais ce qui les induit. Ainsi, s'il y a une volonté de qualité et de réactivité dans la culture de l'entreprise, les pratiques seront toutes élaborées dans cette double perspective, d'un bout à l'autre des process. S'il y a une valeur « volonté d'engagement du personnel » dans les grandes orientations culturelles de l'entreprise, il en découlera des pratiques de réunion. « À la Fnac, tout se discute. Une opération en magasin, une campagne de pub, le parrainage d'un événement… Le moindre projet est débattu par tous et devient vite un chantier. Véritable culture démocratique pour les uns, manière de ne jamais rien décider pour les autres[1]. »

1. *L'Expansion*, avril 2005.

À côté des process, souvent parfaitement « processés », campent des façons de procéder ! Est-ce qu'un opérateur qui a une difficulté avec sa machine attend le passage du régleur, va le chercher ou prend une initiative ? Est-ce que le régleur vient rapidement, enregistre la demande, tient son collègue au courant du délai d'intervention, essaye de régler cela par téléphone ? Autant de façons de pratiques, innombrables, qui relèvent de la culture.

Globalement, les normes agissent sur les pensées, les comportements et les pratiques ; mais aussi sur les process et l'organisation même si ceux-ci sont aussi très fortement empreints des spécificités du métier.

La structure de l'entreprise, ses modes de fonctionnement, son organisation générale dépendent et participent également de son mode opératoire culturel. Qu'il s'agisse des façons d'exercer le pouvoir, du rapport que les dirigeants et les collaborateurs entretiennent avec l'extérieur, de l'application des valeurs, etc.

L'importance du nombre de niveaux hiérarchiques – qui change d'une entreprise à l'autre, participe aussi de ses normes. Pareillement, la délégation de pouvoir ou l'importance donnée aux différents services en termes de taille, de budget, de place dans les organes de décision sont en général éloquentes : dans les usines du groupe Valéo, tous les directeurs relèvent de l'autorité du patron de l'usine, sauf le contrôleur de gestion !

Lorsque Sony, avait pour pratique de mettre un directeur local à la tête d'une unité locale et de le faire assister de quelques collaborateurs japonais, c'était le résultat d'une démarche culturelle, visant à confier une entité locale à un membre de la collectivité locale. De même pour Auchan, lorsqu'il laisse une très grande liberté aux directions de ses unités, mais contrebalance cette liberté par un conseil de surveillance qui reste vigilant sur les aspects économiques et l'application des valeurs du groupe.

Enfin, à côté de l'organisation, déterminante pour le fonctionnement de l'entreprise, les process (processus, procédures et procédés) propres aux métiers règlent la vie de l'entreprise et sont eux aussi soumis aux conditions de la culture. Processus de décision, d'intégration, de production… concernent tous les aspects de l'entreprise mais les façons dont ils ont été élaborés et dont ils sont appliqués sont soumises aux normes culturelles.

Ainsi trouve-t-on des traces de la culture dans des aspects aussi concrets que la façon dont se tiennent les réunions – quelle place y tiennent les chefs, les leaders, le débat, les affects, les décisions, etc. La réponse au télé-

phone, l'accueil des visiteurs, l'architecture, l'aménagement des locaux, tout porte la marque de la culture d'une entreprise et de ses normes. Dans la façon de décliner son identité même, on peut entendre la nature du sentiment d'appartenance entre celui qui dit : « Je suis ingénieur *en*… » et celui qui est « ingénieur *chez* Thalès depuis… »

La même chose apparaît au niveau de la production : quel espace d'initiative a un opérateur face à son agent de maîtrise ? On constate que d'une usine à l'autre, la nécessité, en apparence purement technique, est cependant traitée selon les références culturelles propres à l'entreprise.

Même la nature des processus de contrôle renseigne sur le fond de la culture. Chez le fromager Bongrain tous les directeurs opérationnels passent chaque année un examen de plusieurs heures devant les dirigeants du groupe pour présenter les menus détails de leur situation et de leurs plans à trois ans. Régis par la formule interne qui règle bien la culture : « Un homme, un produit, une usine », ces réunions sont la contrepartie de la liberté que l'entreprise veut leur laisser du point de vue de la production. Chez Valéo, les visites d'une délégation de la direction du groupe donnent lieu dans les jours qui précèdent à une véritable fébrilité, tant les conséquences peuvent être importantes pour la carrière des intéressés.

Infra-culture et mode opératoire culturel articulent deux aspects du même ensemble. Le premier produit des normes que le second applique dans ses modes. C'est ce qui rend chaque entreprise aussi différente et qui fait de cet organe culture une spécificité concurrentielle. Cette spécificité crée la réputation d'une marque et d'une entreprise. Nous allons voir maintenant à quel point ceci est plus concret que ce qu'on imagine parfois.

3

LES LOGIQUES FONDATRICES DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Comment s'élabore la culture d'une entité humaine ? Il est malaisé de faire simple dans ce domaine, tant il s'agit de notions complexes qui s'interpénètrent de façon systémique, c'est-à-dire produisant des effets qui deviennent à leur tour des causes.

En fait, la culture prend sa source dans un certain nombre de logiques qui s'articulent entre elles, se compensent, se complètent et parfois même semblent s'opposer. C'est ainsi que le rapport au temps, la relation à l'incertitude ou la vision du monde, logiques proprement philosophiques, génèrent des comportements et des pratiques qui constituent, elles, la partie émergée de la culture. Il est utile de connaître ces logiques, de façon à pouvoir les développer dans le sens d'une plus grande adaptabilité de l'entreprise à ses enjeux.

Plusieurs études se sont déjà employées à l'identification des logiques fondamentales de la culture et servent de référence à cet ouvrage.

G. Hofstede[1] (1982) a, par exemple, fait une importante enquête sur le sujet auprès de soixante mille personnes et a dégagé quatre dimensions de la culture :

- la distance hiérarchique ;
- l'orientation individualiste ou communautaire ;
- la relation à l'incertitude ;
- l'orientation masculine ou féminine des valeurs.

Précédemment, en 1961, deux autres chercheurs, F. Kluckhorn et F. Strodbeck[2], avaient pour leur part mis en avant des orientations des valeurs selon :

1. *Culture's Consequences*, NewburyPark, Sage Publications, 1982.
2. *Variations in Value Orientations*, Evasion, Row, Peterson & Co, 1961.

- le rapport à la nature ;
- la relation au temps ;
- l'attention portée à la personne et aux tâches ;
- la relation à autrui.

Une culture d'entreprise repose ainsi sur des valeurs initiales qui répondent à des logiques fondamentales pour produire des normes d'entreprise.

Ces logiques, selon nous, peuvent se ranger en six classes :

1. l'orientation individuelle ou communautaire ;
2. la relation à l'incertitude ;
3. la relation à la puissance ;
4. les modes de raisonnement ;
5. le rapport au monde ;
6. le dosage humain-production/économie.

Nous nous proposons de détailler chacune de façon à comprendre comment elles sont investies par la culture.

L'ORIENTATION INDIVIDUELLE OU COMMUNAUTAIRE DE LA CULTURE

Sens du collectif et individualisme

Selon les organisations, on constate que les collaborateurs fonctionnent individuellement alors que dans d'autres les relations de travail sont plus étroites, plus communautaires. G. Hofstede[1] a mesuré et décrit l'orientation individualiste ou communautaire des cultures nationales. Les cultures orientées vers l'individuel mettent en avant la prise d'initiatives, la réalisation de soi, le travail bien fait, la décision prise seul et le leadership charismatique auquel revient le rôle de fédérer le groupe. La performance individuelle et la sélection naturelle y tiennent une grande place et la concurrence interne s'y développe entre collaborateurs. L'indépendance y est une qualité recherchée ; elle va de pair avec la liberté d'organiser son travail ou d'avoir du temps personnel.

1. G. Hofstede, *Software of the Mind : International Cooperation and its Importance for Survival*, New York, McGraw-Hill, 1991.

Dans les cultures communautaires, les attentes sont d'une autre nature : sens de l'équipe, participation aux objectifs communs, attention portée aux objectifs de l'autre et harmonie sociale. Ici, c'est toujours le consensus qui est d'abord recherché. La communication orale y est forte et chacun prend garde de ce que ce qu'il dit peut produire comme effet sur l'autre. La réussite ou l'échec y sont vécus comme collectifs et l'on y tente peu de rechercher un coupable.

Voici les textes présentant les valeurs de deux entreprises, sur leur site Internet et dont la différence de ton laisse entendre l'orientation communautaire de l'une et plus individuelle de l'autre. Et ceci quand bien même les deux entreprises en question ont, chacune à leur façon, un mode de fonctionnement collaboratif !

- « Nous avons nos employés à cœur parce que nous savons qu'une équipe diversifiée composée de personnes bien formées, travaillant ensemble, constitue la clé de notre succès.
- Nous sommes reconnaissants envers le système qui a contribué à notre succès.
- Nous célébrons nos réalisations, mais nous efforçons toujours d'atteindre de nouveaux sommets.
- Notre succès repose sur notre tabouret à trois pieds : les employés, les franchisés et les fournisseurs.
- Nous croyons à une gestion fondée sur la collaboration et le respect mutuel. »

Nous pouvons mesurer à la faveur de ce texte, très canadien dans son style[1], le désir affiché d'implication collective, au moins au niveau des franchisés de cette entreprise.

En revanche, voici un autre énoncé[2] qui situe clairement les valeurs dans un registre individuel :

- la diversité est une source de richesse et le changement une permanente opportunité ;
- les limites n'existent pas, il n'y a que des obstacles à franchir ;
- l'attention portée à l'individu, qu'il soit consommateur, collaborateur ou citoyen est au cœur de nos décisions ;
- savoir rester proche de chacun dans le monde.

1. Site Internet de McDonald's Canada, 2006.
2. Danone.

Il serait imprudent de prendre ces textes pour la réalité vécue par les collaborateurs. Il se peut même que ce soient surtout des souhaits visant la conformité de tous ou des orientations correspondant plus à ce que l'entreprise veut devenir qu'à ce qu'elle est.

Ayant, de l'extérieur, l'expérience de ces deux entreprises, Mc Donald's et Danone, nous pouvons affirmer en l'occurrence qu'au niveau de leurs valeurs opérantes – distinctes des valeurs affichées – les deux entreprises sont bien portées l'une et l'autre en interne vers des modes opératoires collectifs, tout en sachant reconnaître, l'une et l'autre également, la dimension personnelle. Cette double orientation n'est pas une contradiction, c'est une complémentarité voulue par des organisations qui ont l'habitude de travailler sur leur culture pour l'assouplir et qui ont su, au fil du temps, marier les avantages des deux logiques. Dans la première, il est notable que l'énergie d'initiative part d'un consensus communautaire alors que dans la seconde, elle démarre à partir d'une initiative individuelle qui fait école.

LA RELATION À L'INCERTITUDE

Une deuxième grande logique qui fonde la culture d'entreprise repose sur la relation de confiance. Confiance dans ses collaborateurs, dans sa capacité à atteindre ses objectifs, confiance dans son avenir. Sans confiance, pas de délégation, pas de prise de risque, pas de sérénité.

Le lecteur ne doit pas s'étonner de voir souvent ici la culture de l'entreprise traitée selon des logiques propres à l'individu. L'entité collective constitue d'une certaine façon une personne (une personne morale comme disent les juristes) et de ce fait elle peut être caractérisée par des qualités propres aux personnes physiques.

Confiance et sens du lâcher-prise

Le lâcher-prise, directement subordonné à la confiance, est un concept mis en avant par les techniques de développement personnel. Il qualifie une forme de confiance ontologique, vis-à-vis d'autrui et vis-à-vis du monde. Comparable à la capacité de vivre de façon détendue, cette notion est bien exprimée par des expressions comme être « cool », être serein ou rester « zen ». C'est une aptitude à demeurer, non pas neutre et non impliqué, mais en position de relativiser l'événement sans se laisser déborder.

Le lâcher-prise est une attitude profonde ancrée dans le présent et confiante dans l'avenir. Il fait place à tout ce qui émane des capteurs que constituent les sens, les sensations, les sentiments. Bien connue dans les arts martiaux, recherchée tant par le yoga que dans l'approche psychanalytique, c'est une posture de liberté intérieure. James Champy[1] affirme de son côté aussi que le leader doit lâcher prise. Que ce n'est pas à lui, le leader de mener l'équipe de Hockey mais à celui qui détient le palet. Alors que le chef présumé, l'entraîneur est sur la touche.

Cette qualité, propre au leader se retrouve dans les organisations. Source de la confiance, selon que l'organisation en fait preuve ou non, le lâcher-prise facilite la délégation, la responsabilisation, la subsidiarité et par conséquent un plus grand sentiment d'utilité et d'appartenance pour les collaborateurs.

Intuition et créativité résultent également du lâcher-prise. Cette posture est celle qui permet de laisser advenir un certain nombre d'informations soit de l'environnement soit de l'imaginaire de chacun. Il y a dans certaines entreprises conscientes des effets positifs du lâcher-prise, des journées où le comité de direction se réunit toute une journée sans ordre du jour ! Les réflexions et les discussions provenant simplement des préoccupations et intuitions du moment des participants. Une telle pratique est fort riche et productive, et tous les clients qui ont réussi à la mettre en œuvre ont pu en mesurer les effets en termes de cohésion et d'innovation.

On raconte[2] que Thomas J. Watson, patron emblématique d'IBM, avait été marqué par un essai de Kierkegaard, philosophe danois, qui évoquait les canards sauvages migrants du nord vers le Danemark pour y passer l'hiver. Chaleureusement accueillis, grassement nourris, nombre d'entre eux n'avaient plus envie de repartir quand revenait le printemps. Quelques-uns, cependant, refusaient obstinément de se laisser tenter par cette vie facile. Le moment venu, fidèles à leur instinct naturel, ils reprenaient leur envol vers le nord.

Watson en tira une leçon pour IBM : il souhaita doter l'entreprise – par ailleurs rigoureusement hiérarchisée – de quelques indomptables « canards sauvages », des individus obéissant à leur propre horloge interne, capables, pensait-il, de stimuler la créativité de la structure. C'est ainsi qu'il créa le *IBM Fellows Program*, permettant ainsi à quelques personnalités hors du

1. J. Champy, *Le Reengineering du management*, Dunod, 1995.
2. J. Lipman-Blumen et Harold J. Leavitt, *Hot Groups*, Oxford University Press, 1999.

commun – des canards sauvages – d'être exemptés des contraintes habituelles de l'entreprise pour faire ce que bon leur semblerait !

Dans les locaux d'Amiral Gestion, entreprise de bourse dont les Sicav performent sur le long terme depuis plusieurs années, il y a des pièces de repos, d'échange ou de lecture pour les collaborateurs. Non pour qu'ils s'y mettent en vacance, mais pour qu'existent des lieux de prise de recul et de créativité. On imagine bien que de tels dispositifs, aussi permissifs, doivent être compensés par une vraie discipline personnelle, étayée par des résultats performants. Le lâcher-prise n'exclut en rien le sens de la maîtrise, bien au contraire. C'est même lui qui produit la faculté de se concentrer sur son objectif au lieu d'être éclaté entre maintes préoccupations.

La prise de risque

La capacité à prendre des risques ou à évoluer dans un milieu incertain est un indicateur de la vitalité et de la souplesse d'une culture. Il y a des entreprises plus entreprenantes que d'autres, et cette disposition est souvent liée à son sens du lâcher-prise.

Danone, dont une crainte interne fréquente est « On n'y arrivera pas » continue cependant d'essayer et d'entreprendre ; et Renault, avec son désormais célèbre « Ça ne marchera jamais » en sont des exemples. Depuis sa création par Louis Renault et jusqu'à aujourd'hui encore, on voit cette firme prendre des risques dans certains de ses modèles, risques que beaucoup de ses concurrents ne prendraient pas. Le dernier exemple du rapprochement avec Nissan en est encore un signe. Et ceci, non seulement malgré l'échec avec Volvo mais même grâce à cet échec, tant Renault a fait attention à ne pas retomber dans les mêmes ornières (le texte sur l'alliance Renault-Nissan en témoigne). Selon un dirigeant de Renault, « pour Renault, le plus grand risque serait de ne pas en prendre ». Cette capacité au risque se mesure à la faculté pour certaines entreprises de rebondir sur des échecs plutôt que de les encaisser comme des traumatismes définitifs.

Chez McDonald's, on trouve à la fois une culture forte et de nombreux process précisément établis du point de vue industriel, à côté de pratiques culturelles rituelles qui maintiennent le consensus et la volonté de posture entrepreneuriale. Nous avons pu observer en qualité de consultant, comment le réseau de franchisés français était capable de se questionner sur lui-même assez facilement, et même d'accepter, dans le cadre de la conduite du changement, les procédures flottantes de la conduite par

insight[1], laquelle est à l'opposé absolu de leur culture. Le fondement de la culture y est à la fois entrepreneuriale au niveau des personnes, avec un réel effet d'ascenseur social, en même tant qu'elle contraint chacun dans un respect strict des process propres à sa fonction. C'est un exemple de capacité d'une entreprise à lâcher prise alors que tout dans ses pratiques pourrait sembler la porter à l'attitude inverse.

Ce rapport à la prise de risque est directement lié à la notion d'incertitude. Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autres l'évitent. Cet aspect mesure le degré de confiance en elle d'une entreprise et sa tolérance face à l'inquiétude provoquée par les événements futurs inconnus. En fonction de sa tolérance à l'incertitude, une culture aura plus ou moins tendance à vouloir réduire celle-ci, notamment par le contrôle : technologie, procédures standardisées, règles et plans.

Mêmes les objectifs que se fixe une entreprise dépendent de la tolérance à l'incertitude. Un objectif élevé est, par définition, un objectif comprenant une grande part d'incertitude. Dans les activités innovantes par exemple, la prise de risque est une préoccupation centrale, comme l'explique C. Midler, qui insiste sur le management de l'incertitude dans un projet comme la Twingo[2] : « Ce serait nier l'incertitude inhérente à toute innovation que de croire qu'il suffit de "responsabiliser" et de "motiver" pour atteindre un objectif fixé au départ. »

Désir et plaisir

Désir et plaisir, voilà bien deux mots tabous dans la plupart des organisations. Et cependant dans les sphères les plus hautes de l'entreprise ces aspects occupent souvent la place qui leur revient. Ne parle-t-on pas d'ambition stratégique, pour signifier le désir d'arriver à certains buts, ou celui de battre tel concurrent ? Ne parle-t-on pas de convivialité, de troisième mi-temps, de séminaire de mobilisation, pour évoquer des moments de plaisir partagé ? Quel dirigeant nierait le désir de « prendre » des parts de marché, « d'entreprendre » un projet, de « surprendre » la concurrence ? Et le plaisir d'y être arrivé. Dans la même perspective, apprendre, créer, développer ne sont que des actes liés au plaisir et au désir. Pourquoi s'en défendre puisque ce sont bien là des ressorts de la motivation moderne ?

1. Méthode de conduite du changement élaborée par les auteurs et visant à permettre au corps social de l'entreprise d'accepter des changements nécessaires à l'entreprise.
2. C. Midler, *op. cit.*, 1993.

En fait, désir et plaisir existent bien, mais sont parfois aussi mal assumés comme tels que l'intelligence sensible (celle qui procède par sensation et intuition), alors même que les grands leaders ne rechignent pas à s'appuyer dessus pour exercer leur charisme. Et, à bien y regarder, désir et plaisir sont à la base de la créativité, de l'innovation et de l'initiative. Des entreprises comme Société Générale, ayant bien intégré que certaines avancées ne se font que par rupture et de façon peu rationnelle, stimulent en leur sein des initiatives les plus diverses, simplement pour voir, être à l'écoute et découvrir de nouvelles voies.

RELATION À LA PUISSANCE

Fréquemment, l'homme d'entreprise comme parfois l'homme politique, se mesure à l'aune de son pouvoir : le nombre de personnes qu'il dirige, le statut qu'on lui reconnaît, le prestige que lui confère son expertise, etc. Pour l'entreprise, la puissance s'exprime par le chiffre d'affaire, le nombre de collaborateurs ou le résultat. Le territoire sur lequel s'étend cette activité – autre signe de sa puissance – peut être aussi bien géographique qu'économique (parts de marché). Lorsqu'une entreprise se dit première entreprise française, européenne ou mondiale, elle signifie sa puissance. Et ne voit-on pas sur les murs des cartes géographiques qui, au travers du nombre de sites, montrent l'occupation du monde ou du pays ? N'entend-on pas aussi la fierté des collaborateurs lorsqu'ils évoquent cette « importance » de leur employeur.

Fréquemment, l'orientation stratégique de l'entreprise ne tient qu'en un mot pour son leader : que l'entreprise soit la première sur son marché. Quand, sur son site, une entreprise se présente, ce sont bien souvent aussi ces signes de puissance ou de puissance en devenir qui sont mis en avant : premier mondial en…, leader de… etc.

Ici, dans un propos sur la culture, c'est davantage la *relation* à la puissance qui nous intéresse que la puissance elle-même. Cette relation détermine des façons de penser et des comportements qui marquent la culture. Des entreprises comme Intermarché manifestent leur puissance par la façon dont elles se rendent visibles alors qu'une autre comme le distributeur Aldi évite de se mettre en avant, malgré son désir hégémonique. Certaines marques font même de la puissance un argument de leur image.

En évoquant la puissance comme troisième logique de base de la culture d'entreprise, il convient d'en distinguer deux aspects. D'abord la puissance propre de l'entreprise qui produit de la fierté d'appartenance. Ensuite, le rapport à la puissance, entretenu par l'entreprise, et qui agit en interne sur sa culture. C'est lui qui est à l'origine du fonctionnement des rapports de forces ; c'est-à-dire la façon dont jouent les rapports internes de puissance. Qui a raison entre les opérationnels et les fonctionnels, entre le terrain et le corporate, les gros et les petits, les commerçants et les industriels ? Ces rapports sont-ils bien acceptés, encouragés ou relativisés ? Ces rapports sont-ils brutaux ou courtois ? Rencontrent-ils un accueil favorable ou déclenchent-ils des comportements rebelles ou passifs ?

Ce sont là des surdéterminants importants du fonctionnement en ce qu'ils décident duquel prédomine mais aussi comment les interlocuteurs s'écoutent ou se prennent en compte. Est-ce que, par exemple, la fonction prime le grade ou au contraire, le grade l'emporte-t-il toujours ? Il s'agit aussi du rapport de force réciproque que les entités et les individus entretiennent entre eux, le « je suis plus fort que toi, plus gros, plus expert », etc.. Ce type de rapport, induit par la logique de puissance, présente un véritable impact sur la culture dans les normes comportementales les plus diverses. Il va ordonnancer les comportements valorisés, créer des populations « héros » dans l'entreprise, des postes phares : les chefs de grands projets, ou les grands commerciaux, les créatifs, les DG, etc.. Entre les chefs de chantier chez Quille, du groupe Bouygues, la puissance se mesure par un « combien tu as de grues ? » signifiant que la puissance se révèle par cet indicateur du nombre de grues par chantier !

Si pour certaines cultures la puissance de la firme est une volonté, pour d'autres en revanche, elle n'est qu'un moyen de leur ambition. D'une entreprise à l'autre, ce rapport à la puissance présente toute une variété de positionnement : une organisation peut par exemple avoir une place de puissance et exercer cette position avec humilité et respect ou bien de manière arrogante. Pour un individu, on peut être grand expert et cependant douter ou, en revanche, petit expert mais rempli de certitudes. Pareillement, puissance externe (en rapport au marché) et puissance interne (rapports de forces) peuvent fonctionner sur des logiques différentes. Ainsi, une entreprise peut présenter une approche peu agressive du marché et avoir un management interne très exigeant ou le contraire.

Ce rapport à la puissance se retrouve dans la relation entretenue avec le client, les collaborateurs ou même la nature. Lorsqu'on observe le rapport

de l'homme à la Nature, on constate que certaines cultures tentent de la dominer, alors que d'autres s'y soumettent et d'autres encore cherchent à composer avec elle. Chacune de ces trois positions surdétermine une posture culturelle dans la relation à la puissance, que l'on peut retrouver aussi vis-à-vis du marché.

La puissance n'est pas toujours bonne conseillère. Nombre d'entreprises, au fait de leur gloire, se sont trouvées en récession par péché d'arrogance. Elles pensaient dominer le marché et le tenir. Sûres de leur puissance, elles ne sont pas intéressées aux signes avant-coureurs d'un retournement ou n'ont pas cru en la capacité d'un concurrent à leur ravir leur place (Kodak, IBM, Motorola, sans compter celles dont cela a précipité la disparition).

Nous allons voir que ce rapport à la puissance, qui sous-tend les rapports de force internes, agit directement par voie de conséquence sur l'exercice du pouvoir et sur les relations sociales.

Le pouvoir

La puissance est une mesure du pouvoir. Une organisation puissante jouit d'un large pouvoir. Lequel ressort de la capacité à exercer une influence sur son environnement, sur les personnes et sur les choses. Au sein de l'entreprise, le pouvoir d'un homme sur d'autres se concrétise par son aptitude à obtenir ce qu'il décide. Ce pouvoir prend des formes variées. Il peut être plus ou moins dominateur, plus ou moins relationnel ou consensuel, en fonction justement – en grande partie – de la culture.

Dans toute entité humaine, y compris les nations, on trouve des modes spécifiques d'exercice du pouvoir. Tocqueville[1] avait décrit comment en France le pouvoir peut être à la fois fort et centralisé et d'une certaine façon ignoré ou méprisé lorsqu'il écrivait : « Le gouvernement permet sans cesse de faire autrement qu'il n'ordonne. Il brise rarement la loi, mais chaque jour il la fait plier doucement dans tous les sens, suivant les cas particuliers et pour la grande facilité des affaires. (…) L'Ancien régime est là tout entier : une règle rigide, une pratique molle ; tel est son caractère. »

Le pouvoir, dans les organisations, a même son genre et ses préférences : il est plus volontiers confié à des hommes ou à des femmes selon les entreprises (c'est le cas de quelques rares entreprises d'avoir davantage de

1. « L'Ancien régime et la Révolution ».

femmes que d'hommes cadres) ; ou encore peut-il être réservé aux diplômés de telle ou telle école.

La façon d'exercer le pouvoir dans une organisation tient donc à sa culture. Certes il y a des manières propres à chacun, du fait de sa psychologie personnelle, mais globalement toute entreprise a son style dans ce domaine. Qu'il soit souple, rigide, autoritaire ou défaillant. Dans une entreprise, la relation au pouvoir s'établit, en partie, à partir de la façon dont le fondateur exerce ou a exercé celui-ci. Son style émane de l'image qu'il a du monde, du travail, des autres et de lui-même. Est-il un champion individualiste ou un convaincu du fonctionnement collectif ? Se sent-il investi d'une mission ou exerce-t-il à partir d'une certaine idée de sa légitimité supérieure, technique ou économique ? A-t-il quelque chose à prouver ou à se prouver ? Comment considère-t-il les autres ? Autant de facteurs qui, fondant sa relation au pouvoir, génèrent un mode hiérarchique qu'il va transmettre. Ainsi, le style de direction sera partagé (management consultatif, initiative, égalité, tutoiement) ou imposé (valorisation du respect, privilèges, centralisation) et on pourra le classer selon différentes sensibilités en paternaliste, autocratique, démocratique, bureaucratique, entrepreneurial ou mercenaire. Ce style va diffuser au quotidien dans l'entreprise en marquant profondément la culture. Ainsi, dans certaines cultures, l'autorité s'exerce en fonction de la position que l'on a dans l'organigramme ou selon le diplôme. Dans d'autres, la décision revient à l'ancienneté, à l'expertise ou à l'appartenance à la tribu.

À l'AFP, comme on l'a vu, la culture du management est complètement absente et le pouvoir est aux journalistes. C'est la puissante cohésion d'objectif et la force de valeurs partagées par tous, qui permettent à l'AFP de fonctionner et de faire travailler ses employés sans recourir aux méthodes de management traditionnelles qui ont cours dans les autres organisations. Ici, « l'organisation du travail émane de la culture et du produit », ainsi que le souligne un responsable du personnel, et ce sont les valeurs qui ont toujours raison : objectivité, rapidité, fiabilité… C'est toute une conception du pouvoir personnel qui trouve sa place dans ce fonctionnement.

La discipline et la règle

La culture impose ses normes dans tous les domaines de la vie de l'entreprise, y compris dans l'exercice du pouvoir et dans celui des rapports de force, au travers de cette fameuse logique de relation à la puissance. Dans

une organisation, les pouvoirs sont multiples et chacun en détient un, quelle que soit sa place. Pouvoir de chaque collaborateur, pouvoir de l'ensemble, pouvoir des syndicats ou de sous-groupes d'influence. Mais également pouvoir des règles en vigueur et des process.

La règle exerce son pouvoir sur chacun en imposant sa loi. Elle tire son origine soit de la nature (rythme, pesanteur, physiologie), de l'autorité d'autrui, de l'entreprise ou du droit. Face à ces pouvoirs chacun a aussi le sien : pouvoir de collaborer, pouvoir d'obéir ou non, pouvoir d'entraver activement ou passivement. C'est bien le pouvoir de chacun de se soumettre aux règles ou non et d'en être un agent actif ou de les subir. C'est là que la discipline intervient à son tour comme agent de support ou d'opposition.

L'autodiscipline, qualité des collaborateurs d'une entreprise, ressort de leur faculté non seulement à respecter les règles – ce qui constituerait une simple obéissance – mais à les intégrer et à en devenir des supports, voire des acteurs. Cette discipline signifie l'acceptation de ce que l'organisation est un tout, qu'elle doit fonctionner sur des règles et que chacun se doit de ne pas les entraver pour que le fonctionnement de l'organisation soit optimum. Cette auto-discipline vise l'observation des procédures, des processus, l'acceptation du mode hiérarchique et fonctionnel, et celle de décisions dont le sens n'est pas immédiatement perceptible par chacun.

L'auto-discipline, qualité utile pour l'unité d'action, ne s'arrête pas au respect des règles. Elle concerne aussi l'état du tissu cohésif : chacun doit entretenir l'état du milieu dans lequel il se trouve. L'attention à autrui et à ses objectifs participe aussi de cette autodiscipline. Jim Collins[1], pour définir les qualités d'un leader de niveau 5 parle de rigueur, de volonté personnelle et d'humilité. Plus loin, il montre comment les onze entreprises les plus performantes sur une durée de quinze ans se sont dotées d'une « culture de la discipline ». Il s'agit ici plus d'une auto-discipline consentie pour soi que d'une subordination contrainte à l'autorité. Véritable éthique, cette discipline personnelle doit être comprise comme une hygiène de la vie professionnelle. Elle implique l'acceptation des règles de conduite communes aux membres d'un même ensemble pour faciliter la coordination et maintenir l'ordre opérationnel.

Cette conception ne s'oppose pas au principe de plaisir ni au lâcher prise mais entretient au contraire avec lui un rapport d'équilibre. Autant

1. *De la performance à l'excellence*, Village Mondial, 2003.

le plaisir, en rapport au présent immédiat, présente une fonction personnelle de ressourcement pour l'individu, autant l'auto-discipline vise l'adéquation avec autrui, la cohésion technique et l'unité d'action. Le succès d'une entreprise naissante vient de sa créativité, de son imagination et de son audace. Sa croissance en revanche, résulte de cette discipline consentie vis-à-vis du collectif. Même si la jeune entreprise doit savoir conserver les qualités qui l'ont fait naître, il lui faut y ajouter cette dimension de discipline collective pour assurer l'unité nécessaire à un organisme plus vaste.

Jim Collins évoque aussi « la liberté et la responsabilité à l'intérieur d'un cadre ». Citant la firme Abbott, il écrit : « La beauté du système Abbott ne tenait pas seulement à sa rigueur, mais également dans la manière dont rigueur et discipline étaient exploitées pour faire surgir la créativité et l'esprit d'entreprise. »

En résumé, le sens de l'autodiscipline vis-à-vis du collectif, à la fois de rigueur et d'harmonie, recouvre un ensemble de pratiques individuelles :

- La reconnaissance absolue des faits.
- L'utilisation des règles de bonne conduite sociale.
- Respect des règles opérationnelles collectives (process).

La relation à la puissance, cette troisième des logiques auxquelles toutes cultures doivent répondre, imprime, comme on vient de le voir, des formes comportementales et nourrit des pratiques qui touchent à de nombreux aspects de l'entreprise comme le mode de relation (aux clients, aux collaborateurs, au monde), l'efficacité collective au travers de la discipline relative que chacun doit au collectif, la posture vis-à-vis du marché et les modes managériaux. C'est certainement, des six logiques, une des plus prégnantes sur le fonctionnement global de l'organisation.

MODES DE RAISONNEMENT

On constate, au sein des entreprises, des préférences pour des modes de raisonnement plus ou moins inductifs ou déductifs, plus ou moins synthétiques ou sensitifs. Ces préférences s'étayent sur des sensibilités qui ressortent de l'éducation des individus et par suite du métier exercé. Les financiers constatent des chiffres, les commerciaux des attentes du client, les ressources humaines sont sensibles aux besoins des collaborateurs et les ingénieurs

apprécient la technique. Globalement cela donne des façons de raisonner et de communiquer.

Équilibre entre affect, intuition et réalité

La façon dont une entreprise « raisonne » procède d'une dimension culturelle. Chaque entreprise a une tendance. Pour illustrer ces propos, on peut schématiser en disant qu'une entreprise de nature commerciale aura un mode de décision plutôt affectif, et qu'en revanche, une entreprise de R&D sera plus portée à prendre des décisions rationnelles, basées sur des faits observables, après une longue analyse des données.

Le mode intuitif procède de façon immédiate, sensitive, sans médiation, et s'appuie sur l'expérience : souvenirs enfouis dans l'inconscient ou le subconscient. C'est une synthèse qui intègre l'ensemble des informations, y compris des perceptions que nous n'avons pas conscience d'enregistrer.

Les raisonnements par l'affect et l'intuition s'effectueraient préférentiellement dans le cerveau droit, qui serait plus apte au fonctionnement empirique, tandis que le cerveau gauche (siège du langage) travaillerait selon un mode plus logique, abstrait et rationnel.

Une organisation raisonne également par rapport à ses coutumes, ses strates, ses valeurs. Une entreprise communautariste, par exemple, procède par étapes successives en termes d'élaboration de façon à toujours maintenir sa cohésion là ou une entreprise au fonctionnement plutôt individuel procède par une série d'exposés contradictoires.

Pour faciliter le propos sur ces différences dans la façon de « penser à plusieurs », voici un bref rappel des principaux modes de raisonnement et de perception :

- le raisonnement causal ;
- le raisonnement dialectique ;
- la perception analytique ;
- la perception synthétique ;
- la perception sensitive.

Le *raisonnement causal* relie les faits et les causes, réelles ou prétendues. Il constate le fait et en recherche la cause. Il produit une argumentation pragmatique qui s'appuie sur des avantages et des inconvénients pour expliquer son opinion. On est contre la peine de mort car elle ne diminue

pas les crimes et que c'est un châtiment barbare. On est pour la démocratie parce que c'est le moins mauvais des régimes ! Ce mode de raisonnement peut aussi être utilisé pour tromper l'auditoire grâce à des causes prétextes qui dissimulent les vraies causes ou des inversions de causes et de conséquences qui ne prennent pas en compte des causes antérieures : « Il boit parce qu'il ne réussit pas. »

Le *raisonnement dialectique* avance par l'effet des contradictions de thèses en opposition. Dynamique et créatif, il suppose de savoir construire une pensée par intégration de points de vue nouveaux qui contredisent parfois même ses affirmations premières. Il suppose d'intégrer la relativité des faits et les contradictions systémiques (diminuer les coûts mais augmenter certaines dépenses) pour trouver une position moyenne.

En amont des modes de raisonnement se situent des modes de perception qui relèvent des différences de fonctionnement des deux hémisphères cérébraux et d'une vision des causalités linéaire ou systémique. La perception analytique procède par segmentation rationnelle des problèmes et des situations en leur appliquant un raisonnement déductif. Un effet a une seule cause.

Pour la *perception synthétique* l'approche est globale et intuitive. Non seulement un effet peut avoir un ensemble de causes assez variées et relevant de logiques diverses mais les effets peuvent devenir des causes à leur tour. Ainsi, même la perception de la réalité peut se révéler différente selon que l'on a une préférence analytique ou synthétique : dans une même situation, certains verront l'aspect émergeant et d'autres inféreront un ensemble de causes surdéterminant cette émergence.

Les deux modes précédents de représentation de la réalité ont une connotation cérébrale et ils ne suffiraient pas à comprendre la culture de certaines entreprises qui fonctionnent de façon plus sensitive ou affective. Certes il ne s'agit plus à proprement parler de mode de pensée, mais cependant bien d'une des formes essentielles de la production d'idées, par résonance et intuition. La *perception sensitive* et la vie affective présentent une grande importance dans le quotidien des organisations, même si cette importance est souvent minimisée, voire niée.

Enfin un autre mode de production d'idées est celui que l'on pourrait qualifier de *mode impulsif*. Pratiqué par exemple collectivement dans les exercices de *brainstorming*, c'est un modèle apprécié des entreprises innovantes.

Le genre et les préférences

Parler du rapport des organisations au genre, féminin ou masculin, est comme pour le pouvoir, risquer de lever un des grands tabous des organisations. Mais comment évoquer la culture en laissant de côté certaines de ses racines les plus profondes ?

À propos du rapport de la culture au genre, il convient de distinguer la place des femmes dans l'entreprise de la place de la féminité dans la culture. D'emblée, il convient de distinguer quatre notions :

- l'identité sexuelle, c'est-à-dire le fait d'être un homme ou une femme ;
- la féminité et la virilité qui sont des postures caractéristiques attribuées à l'un ou l'autre des deux genres ;
- le masculin et le féminin, qui sont des composantes communes aux deux sexes mais pas communément réparties ;
- le maternel et le paternel comme mode d'exercice des responsabilités.

La sous-représentation des femmes dans l'entreprise ne relève à notre sens pas tant de la relation de l'entreprise à la féminité que d'une organisation sociale historique. La crainte inavouée ou inconsciente, teintée de respect, qu'ont les hommes de la femme, voire plus encore de la mère, les porte à refuser l'entrée à la première et à sanctifier la seconde. Nicole Aubert semble le percevoir ainsi lorsqu'elle écrit [1] : « La Féminité semble n'être jamais plus puissante dans l'imaginaire que quand, justement, elle est privée du pouvoir social réel. » Et elle ajoute :

> « N'y aurait-il pas en fait un pouvoir maternel initial qui viendrait de la maternité biologique et qui aurait été ressenti comme tellement fort qu'il aurait entraîné, en réaction et postérieurement, toute une construction d'un pouvoir masculin qui se serait perpétué à travers les âges. […] Il s'agit en gardant le contrôle sur les armes et les outils les plus sophistiqués, de contenir un pouvoir féminin potentiel. »

Ainsi une répartition des rôles (la femme dans la famille et l'homme à l'extérieur) calquée sur le prolongement des données naturelles préserve les hommes d'une concurrence entre les genres et d'une forme de remise en question de leur façon d'être. Cette distance entre le pouvoir masculin et le pouvoir féminin se transmet et se perpétue dans les organisations et se traduit dans la culture de l'entreprise.

---

1. N. Aubert, *Le Sexe du pouvoir*, Épi, 1986, p. 305.

Ayant distingué *attitude de l'organisation* vis-à-vis des femmes et *postures plus ou moins masculines ou plus ou moins féminines,* nous pouvons tenter d'évoquer des tendances dites viriles ou dites féminines. Là, l'arbitraire nous guette puisque pour avoir une vision claire de ces différences, il faudrait détenir la vérité sur l'autre genre, sur l'autre sexe, ce que personne n'a et donc ne peut savoir vraiment. Personne ne peut nous départager, entre hommes et femmes, entre féminité et virilité et surtout pas l'histoire qui a sans doute même un peu brouillé les cartes. « Le sexuel est un domaine où l'écart entre deux visions du monde provoque un débordement affectif qui annihile la capacité de chacun à comprendre un autre différent », écrit M. Moral.

Regardons par exemple la mesure de la masculinité/virilité qu'a tentée Hofstede. Dans son travail il a pris comme critères de la masculinité la confiance en soi, l'esprit de compétition et le sens de la décision. Son étude a pour résultat de positionner le Japon à la première place devant l'Autriche, l'Italie et la Suisse. Les descendants des vigoureux Vikings (Danemark, Norvège, Suède) arrivant à la dernière place dans un classement portant sur cinquante pays ! C'est dire à quel point ces études sont tributaires des idées que l'on peut se faire des genres. Il est des qualités dont on peut se demander de quel bord elles sont comme la convivialité par exemple. Il y a sans doute autant d'arguments pour en faire une vertu masculine que féminine !

Notre difficulté actuelle semble provenir de ce que la position à l'égard du pouvoir est encore posée selon un cadre de référence qui paraît bien masculin. Les seules formes de pouvoir reconnues au féminin étant le pouvoir maternel, le pouvoir de l'héroïne exemplaire et celui de la féminité séductrice. Sans doute que d'un point de vue social, le pouvoir au féminin est encore à découvrir sinon à inventer.

LE RAPPORT AU MONDE ET À L'EXTÉRIEUR

> « L'essence d'une culture, ça n'est pas ce qui est visible à la surface, c'est la vision et l'interprétation du monde qu'un groupe d'individus a en commun, la manière dont un groupe de personnes résout ses problèmes et “réconcilie” ses dilemmes » (F. Trompenaars).

L'entreprise est d'abord centrée sur ce qu'elle doit réaliser. Cela oriente ses préoccupations sur ce qui se passe en interne, vers le client ou vers le

marché. Sa relation à l'extérieur peut varier ainsi de l'indifférence à l'attention réelle. Soit elle s'intéresse au marché, à ses clients, à ses fournisseurs dans une perspective d'interdépendance, soit elle se positionne de façon indépendante, estimant que, ses produits étant bons ou son marché captif, elle peut se conduire sans trop se préoccuper de l'extérieur. Cette position est fréquemment celle d'administrations ou d'entreprises qui, jouissant d'un monopole relatif, se maintiennent dans une forme de distance, parfois hautaine, arrogante ou indifférente vis-à-vis de l'extérieur.

Se joue ici la relation qu'elle entretient avec l'extérieur, autrement dit son degré d'égocentrisme ou mieux, son ethnocentrisme. Se vit-elle comme le centre du monde, pensant juste, et estimant que son modèle est le seul qui vaille. Ou comme un élément en relation d'interdépendance avec l'externe ?

Une autre position ethnocentrique est celle de l'entreprise de culture artisanale, ayant parfois même une histoire plusieurs fois centenaire, très centrée sur son ouvrage et totalement déconnectée de la réalité du monde économique.

Ce rapport d'attention ou de non-attention à ce qui est « extérieur », que ce soit vis-à-vis des tiers, des clients ou des fournisseurs, marque toute la chaîne de relations en commençant par les premières, dès les relations téléphoniques ; ou celles avec les clients internes qui constituent eux aussi « l'extérieur » par rapport au service dont le collaborateur fait partie. Les commerciaux par exemple estiment que, faisant tourner la machine, les administratifs peuvent bien compléter les contrats à leur place. Ou la direction, compte tenu de son statut, estime ne pas avoir de comptes à rendre. Certaines entreprises se passent encore d'un service de marketing client, tant toute relation aux vrais besoins de leur marché leur semble superflue. Ce sont là des exemples de traits culturels ethnocentriques, c'est-à-dire une façon pour une organisation de se positionner au centre du monde.

Ce rapport à l'extériorité se construit à partir de quatre types de relations :

- la vision du monde ;
- l'intérêt pour les tiers (autrui) ;
- la relation à la nature ;
- la relation au temps.

Fonctionnant de façon indépendante l'un de l'autre, ces aspects contribuent à l'ouverture de la culture ou à son enfermement. Les conséquences,

sont particulièrement observables dans la stratégie de développement de l'entreprise, ainsi que dans sa capacité d'innovation et d'adaptation. La façon de se développer, de s'installer sur un marché local en dépend, de même que la capacité à vivre dans la diversité.

Certaines cultures fortes peuvent trouver là une limite à leur expansion dans des pays qui ont une culture forte avec une grande capacité de fonctionnement implicite des codes culturels. McDonald's (qui a la particularité d'être une culture forte mais sachant supporter et maîtriser une grande diversité aux niveaux de ses ressources humaines) s'était, lors de son installation en France, inquiété de sa capacité à pénétrer un pays à forte culture culinaire. La réussite de cette implantation a montré que les craintes n'avaient pas lieu d'être, puisque la France a, par la suite, été un moteur de la relative diversification de certains aspects du concept. En revanche d'autres entreprises comme Renault ou Auchan éprouvent des limites dans leur capacité à s'ouvrir au monde extérieur, qui peuvent expliquer leur impuissance à se développer sur le marché américain. Chez Danone, les collaborateurs expriment eux-mêmes leur sentiment de très grande ouverture, mais ajoutent avec malice que cette ouverture se vit surtout entre eux, en interne ! De ce trait provient sans doute une partie de leurs difficultés à intégrer durablement des dirigeants américains.

Vision du monde

L'attitude d'ouverture vers le monde extérieur relève de la vision du monde que partagent globalement les collaborateurs. Selon qu'ils pensent généralement que le monde est bienveillant ou hostile (pour rester dans une simplicité binaire) leur attitude à son égard varie. Si on le croit bienveillant, on sera plus ouvert que si on l'imagine dangereux. Pareillement, si une entreprise se sent porteuse d'un projet de société, à l'instar de certains leaders, l'attitude d'ouverture n'est pas la même que si les collaborateurs cherchent simplement à se protéger des aléas de la vie. La famille Mulliez, connue pour son catholicisme engagé et issue d'une lignée des grands patrons du Nord, dirige ses entreprises à partir des valeurs ancestrales produites par cette religion. Son ouverture mais aussi le sentiment de clan procèdent de la vision du monde que cette famille a manifestée. De la même façon, une entreprise investie dans la défense nationale n'a pas la même vision du monde ni le même rapport à lui qu'une autre, bâtie sur des relations d'import-export, et qui se plaît à ces échanges.

La relation à autrui

La relation qu'un individu entretient avec les autres milieux que le sien ou avec autrui, fonctionne sur un schéma identique au précédent. Comme pour la vision du monde, l'attitude personnelle entretenue avec autrui varie selon l'image qu'on se fait de lui ; mais aussi de soi, et de soi par rapport à lui. On peut avoir d'autrui une image positive, neutre ou négative. On est porté par conséquent vers une communication plus ou moins ouverte ou plus ou moins réservée. Selon qu'on a pour soi de l'estime ou une tendance à douter, la relation à autrui s'en trouve surdéterminée différemment. Ces attitudes influencent les postures initiales dès les premiers contacts. Certaines entreprises d'ingénieur fonctionnent, par exemple, sur un principe plus ou moins explicite de « *not invented here* » – ce qui n'est pas inventé chez eux n'est pas « maison » et ne peut être utilisé. Dans une telle relation fermée, ce qu'on utilise en interne doit être inventé en interne.

Maurice Thévenet[1] donnait pour illustrer cette logique, un exemple éloquent, avec l'anecdote suivante, racontée par un dirigeant à l'issue d'une fusion de deux entreprises industrielles :

> « Quand j'ai besoin d'une nouvelle pièce, je peux demander à quelqu'un de l'entreprise A de s'en occuper : il rentrera dans son bureau et je ne le reverrai pas de deux mois, mais il reviendra avec un dossier de deux kilos cinq contenant tous les plans, croquis et dessins possibles de la pièce en question, des machines permettant de la fabriquer, des ateliers et des usines nouvelles pour installer les machines. Face à ce même problème, quelqu'un de l'entreprise B ira immédiatement chercher un sous-traitant dans les pages jaunes de l'annuaire ! »

Voilà bien un exemple de culture plus ou moins tournée vers l'extérieur, plus ou moins en relation avec *l'autrui externe* de l'organisation.

Le rapport à la nature

La nature et l'environnement constituent un autre « extérieur » notoire de l'entreprise. Même si la relation entreprise-nature fonctionne différemment de la relation entreprise-monde, ou y retrouve des formes qui sont là aussi de l'ordre de l'opposition ou de la composition. L'entreprise entre-

1. M. Thévenet, *Audit de la culture d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1986.

tient dans ses gènes des rapports d'indépendance, d'interdépendance ou de domination avec l'extérieur d'elle-même.

Kluckholn et Strodtbeck[1] ont montré que coexistaient trois positions par rapport à la nature :

- la domination de la nature, fréquente dans les entreprises occidentales, se propose de maîtriser et de transformer la nature ;
- l'harmonie avec la nature, favorise une approche de composition avec la nature, d'écoute et de respect de ses règles ;
- la subordination à la nature, plus fréquente dans les entreprises africaines et asiatiques, préfère une conception de l'activité humaine dictée par la nature.

Un certain nombre d'entreprises comme Nature et Découvertes – qui en fait son fonds de commerce –, poussées par la conscience écologique croissante et le développement durable, s'orientent actuellement d'un rapport de domination vers un rapport d'harmonie qui tend à la prendre plus en considération et à la respecter.

La relation au temps

Le temps est une contrainte continuelle des organisations et une contrainte fondamentale dans l'existence de chacun des collaborateurs. Si les talents des collaborateurs sont variés, leurs qualités diverses, le temps imparti à chacun, lui, est bien identique : à quarante ans, chacun a disposé exactement du même nombre de minutes dans sa vie ! En revanche la capacité à l'utiliser varie d'une personne à l'autre. Pour considérer les façons dont les cultures d'entreprises intègrent le temps, regardons certaines spécificités de celui-ci.

Le temps se partage en passé, présent et avenir. Sur le passé, on ne peut plus rien, il est fini et assez clairement définissable. On peut en tenir compte ou pas, estimer qu'il surdétermine le présent et le futur ou l'évacuer comme on ferait d'un objet devenu obsolète. Le futur peut se construire, s'inventer et être voué aux promesses, voire aux illusions. Quant au présent, c'est un instantané, une limite entre ce qui passe et ce qui va devenir.

1. Kluckholn, Strodtbeck, *Variations in Value Orientations*, Row, Peterson and Co, 1961.

Une autre particularité du temps provient de ce que le futur lui-même se partage en court terme et en long terme ; les actions ne sont donc pas les mêmes selon que l'on vise l'un ou l'autre. Ainsi, un dirigeant verra son action célébrée selon le court terme alors qu'un fondateur voit son œuvre reconnue sur le long terme. Et les valeurs diffèrent selon que l'on vise l'un ou l'autre. Le long terme valorise le patrimoine, la solidité, la tradition, la persévérance, etc. Le court terme, lui, apprécie le résultat immédiat, l'émulation, la rapidité, la simplicité, l'efficacité, etc. L'un et l'autre ne s'excluant pas.

Enfin se pose, à propos du temps, la question des rythmes et de leurs différences. Que ce soit la nécessaire célérité de l'urgence, la réactivité opérationnelle, la persévérance dans la conduite des politiques d'entreprise ou la prise de recul, plus lente, mais indispensable pour prendre conscience et s'orienter convenablement.

La question du rythme se pose pour manager correctement les différents objectifs, en fonction des types de rythmes qu'ils peuvent requérir. Et l'on sait à quel point des interventions à contretemps peuvent parfois avoir des résultats désastreux. Que ce soit des décisions opérationnelles prises trop tard ou des décisions stratégiques sans une suffisante instruction préalable.

Quelles relations au temps les organisations entretiennent-elles ? Entre celles pour lesquelles le temps manque toujours et celles qui travaillent pour la pérennité, se dégage toute une gamme de possibilités. Les travaux de Hall[1] et de Trompenaars[2] font une distinction entre la logique monochronique et la logique polychronique. Les polychrones se singularisent par leur capacité à traiter plusieurs choses à la fois alors que les monochrones sont séquentiels (ordonnés) et traitent les choses les unes après les autres. Dans cette logique, chaque acte a son temps et chaque temps est réservé. Le temps y est maîtrisé, compté et l'acteur ne fait qu'une seule chose à la fois. Dans la logique polychronique, on peut faire des choses en parallèle, s'interrompre et se laisser couper, commencer ou terminer une réunion, non pas à l'heure dite mais lorsque la situation le permet. Il s'agit plus d'un temps personnel, lié aux événements et à leur bonne fin qu'un temps compté qui impose son rythme.

1. E. Hall et M. Hall, *Understanding Cultural Difference*, Yarmouth, Intercultural Press, 1990.
2. F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture : Understanding Diversity in Global Business*, New York, McGraw-Hill, 1998.

M. Lebailly et A. Simon[1] distinguent, eux, dans la logique monochronique trois séquences :

- l'instant de voir, qui constitue une forme d'alerte ;
- le temps pour comprendre, qui suspend justement le temps (laisser le temps au temps) ;
- le moment de conclure qui ponctue l'évolution adaptative.

Dans son livre *La Danse de la vie* (1983), E.T. Hall fait une référence explicite aux implications en gestion de ces deux modes culturels d'organisation du temps. Il montre comment les objectifs humains restent dominants dans la polychronie et comment l'organisation monochronique génère des règles, du contrôle et une orientation vers la tâche.

Le rapport au temps est donc un indicateur de la culture au même titre que la relation à l'humain, à la nature, au métier ou aux choses. D'après certaines études, les Français valoriseraient plus le passé et les Américains plus le présent. Pour les entreprises cotées en bourse, l'année est découpée en trimestres, produisant des effets d'accélération soudaine en fin de période. Dans d'autres, nombreuses, les opérationnels courent plus après le temps que les fonctionnels. Dans certaines cultures, quelques managers, comme le souligne P. Baudry[2], utilisent le temps et le rythme pour marquer le rapport de pouvoir ou l'importance du statut : on ne dicte pas son rythme au suzerain et aller lentement est une marque de pouvoir ! C'est ainsi qu'on peut voir dans de nombreuses entreprises, la direction générale organiser l'activité de l'entreprise à partir du rythme de ses propres obligations. Pour d'autres personnes encore, l'urgence est ressentie comme une marque d'héroïsme sportif : toujours courir ! Autant de formes de rapport au temps.

La relation au temps est également très liée à la nature de ce qui est produit – alimentation périssable, journaux, transports – à la nature du marché et manifestement aussi à l'actionnaire. C'est ainsi qu'on peut constater que les entreprises cotées en bourse semblent souvent devoir courir plus vite que celles qui sont dans un actionnariat plus protégé.

Toutes ces formes de rapport au temps marquent la culture et en sont à la fois le résultat.

1. M. Lebailly, A. Simon, *Anthropologie de l'entreprise*, Village Mondial, 2004.
2. P. Baudry, *Français et Américains*, Village Mondial, 2003.

Conséquences de l'ouverture sur l'extérieur

L'aptitude d'une entreprise à la diversité traduit le degré d'ouverture de sa culture. Des qualités aussi importantes que l'innovation, l'attraction exercée sur les hauts potentiels et la capacité à traiter la complexité ressortent du bon usage de la diversité.

En termes de marché, elle offre un potentiel d'adaptation qui permet, notamment sur les marchés locaux, de se fondre dans les coutumes et les règles locales et d'en tirer avantage. Même si les postes locaux sont généralement tenus par des collaborateurs locaux, la diversité qui nous intéresse là est celle de la *strate corporate* car seule la capacité d'ouverture à ce niveau de l'organisation permet de décristalliser la culture là où elle manque de souplesse. La confrontation des points de vue, des croyances, la prise en compte d'autres valeurs permettent d'adapter les différentes politiques et de s'ouvrir à la diversité du monde. Chez Mc Donald's par exemple, la France a poussé le modèle américain à évoluer, notamment du point de vue de l'architecture des restaurants, permettant en retour de rénover le concept partout dans le monde.

Avant son achat par SAP, Business Objects, entreprise d'apparence très américaine, mais marquée par la culture française de son créateur et fondée en France, avait tenu un grand débat mettant au centre la question de la diversité. Il s'agissait d'entériner un modèle « global » réclamé par les Américains, c'est-à-dire une mondialisation à partir du modèle américain imposé partout, ou bien une approche « transnationale » d'intégration de processus et de valeurs opératoires venues d'autres cultures. Le président et fondateur français a penché pour un modèle transnational.

La diversité, étroitement liée à la capacité d'ouverture sur l'extérieur, constitue un important avantage concurrentiel. Impulsée par la mondialisation et la nécessaire féminisation des postes à responsabilité, elle demeure difficile à mettre en œuvre, notamment dans certaines entreprises à culture forte, auxquelles elle impose un réel assouplissement.

LE DOSAGE HUMAIN-PRODUCTION

Des produits et des hommes

Les entreprises ne sont pas créées dans le but de donner du travail à des individus, mais pour produire des biens ou des services ou pour permettre

à un entrepreneur de prendre sa place sociale. On construit un hôpital pour soigner des patients et non pour offrir du travail aux infirmières ou aux médecins ; et Coca-Cola n'a pas été créé pour permettre à des ouvriers de gagner leur vie, mais parce qu'un pharmacien avait élaboré une boisson tonifiante qu'il souhaitait commercialiser. De ce fait, les ressources humaines sont souvent rangées dès le départ au niveau des moyens de production. Les collaborateurs peuvent y avoir une place reconnue, il n'empêche qu'ils ne constituent pas, à la création de l'entreprise, l'objectif de celle-ci au même titre que les produits, les clients ou les visées financières. C'est là un fondement originel qui est plus ou moins radical, selon les entreprises.

Au moment de la fondation, le leader importe dans son entreprise, tant par son attitude que par les personnes qu'il recrute, sa propre relation à l'humain. Ainsi, dès la genèse de l'entreprise, s'inscrit la forme de la relation qui va s'établir entre les objets produits et les sujets producteurs. C'est ce modèle qui, par mimétisme, va se répercuter dans les pratiques de management et les interactions entre les collaborateurs. Si par exemple le fondateur est essentiellement tourné vers le produit, négligeant peu ou prou les rapports humains, l'entreprise s'orientera vers une culture technique ; Si, au contraire, il entretient des relations de confiance et utilise les talents des premiers collaborateurs pour qu'ils deviennent à leur tour acteurs et créateurs, les ressources humaines seront, dès le départ, orientées vers l'initiative et la co-responsabilité.

Cette relation à l'humain surdétermine toute une série de valeurs opérantes qui constituent, d'une certaine façon, des facteurs clés de la culture. Ainsi, le partage du pouvoir et donc les formes de management, la confiance et donc le sens de la responsabilité de chacun, le style plus ou moins individuel ou plus ou moins collectif, se déclinent tout naturellement à partir des impulsions premières de l'instigateur de l'entreprise. La culture naît de cette influence initiale, quand bien même elle serait transformée ensuite par ses successeurs.

Cette induction initiale produit trois positions possibles vis-à-vis du personnel de l'entreprise. Première position, on considère le personnel comme une obligation, un « mal nécessaire » pour réaliser l'objectif de l'entreprise. Comme on peut le faire parfois de certains services fonctionnels ou des obligations légales. Deuxième position : à partir d'une philosophie humaniste l'organisation a une réelle considération pour ses collaborateurs ; à ce titre, elle les encadre, les protège, et leur permet de se développer. C'est un mode paternaliste qui peut produire une forme de

dépendance. Enfin la troisième position consiste à considérer immédiatement les collaborateurs comme un levier du développement de l'entreprise et à les intégrer dans son projet en stimulant leurs initiatives.

Dans le premier cas, on se trouve dans une organisation centralisatrice, hiérarchique avec un mode de relation humaine peu développée. La nature mercenaire de la collaboration débouche sur la gestion de masse des ressources humaines avec un « réalisme » frisant parfois le cynisme et une sécheresse peu mobilisatrice. Le deuxième style produit un attachement des collaborateurs, de l'obéissance et un sens du devoir. Les relations humaines y sont facilitées ainsi qu'une cohésion fondée sur l'identification au leader et à l'entreprise. En revanche une pression de conformité restreint fréquemment le sens de l'innovation et la prise de risque. Par contre dans le troisième cas, si d'entrée les collaborateurs sont utilisés comme des leviers et des relais, on obtient une émulation des talents, le développement de la coopération et une réelle responsabilisation. Selon l'expression de Jim Collins[1], dans ce troisième cas, le « qui prime le quoi » et l'entreprise, pour peu qu'elle rencontre vraiment le marché, fera une vraie percée.

Un message de F. Riboud, dans le rapport annuel 2002 décrit cette position d'utilisation positive des collaborateurs pour avoir une bonne orientation vers le client :

> « Le modèle de croissance de Danone repose aussi très fortement sur la capacité de ce groupe et de ses hommes et femmes à être proches des marchés locaux et à s'y adapter. Si nous réussissons aujourd'hui en Asie, c'est justement par cette faculté de ne pas systématiquement imposer de modèle rigide ou plaqué. Avec cette manière différente, et peut-être unique, d'internationaliser notre présence, où nous construisons ce que j'appelle une entreprise mondiale de proximité. »

C'est son père, Antoine Riboud, qui, dans son discours de Marseille, a fondé le « double projet » du groupe, qui repose sur la conviction que « l'implication et le développement des hommes sont la source principale de la performance économique ».

Axe Sujet et axe Objet

On le voit, la culture se différencie selon que son rapport à l'humain est plus ou moins développé. Tout se joue entre un axe « objet » et un axe

1. J. Collins, *De la performance à l'excellence*, Village Mondial, 2003.

« sujet ». La culture propre à l'axe « objet » est centrée sur la production, la technicité, l'ingéniosité, l'efficacité opératoire, les process et la tâche[1]. La culture développée par l'autre axe, l'axe des « sujets », est orientée vers les personnes, les aspects humains et subjectifs. Elle s'intéresse à l'individu, aux talents, aux relations interpersonnelles et à la mobilisation des hommes.

Il va sans dire que ces deux orientations produisent des effets différents de culture, qui présentent autant d'avantages que d'inconvénients.

Dans une culture technicienne le management sera technique, le contrôle sera technique, la relation humaine ou la communication risquent même souvent d'être aussi de nature technique. La maîtrise, essentiellement via des process, par opposition à la confiance et à l'exercice de la responsabilité, y sera importante et le lâcher-prise plus difficile.

La différence produite par une logique trop liée à l'objet et pas assez au sujet met l'accent sur la production aux dépens du producteur qui ne s'inscrit alors plus comme un acteur mais comme un agent. Wayne Calloway, P-DG de PepsiCo, cité par James Champy, le disait de cette façon :

> « Toutes les entreprises rêvent de stimuler l'esprit d'initiative, mais elles y parviennent rarement. La raison en est que le contrôle tatillon qu'elles exercent étouffe toute envie d'agir. Les salariés se sentent entravés et intimidés, quand ils ne s'ennuient pas purement et simplement. »

Une culture tournée vers l'objet tente de maîtriser la nature, voire même de la dominer[2]. Elle a une approche scientifique de la réalité en utilisant beaucoup de procédures et d'outils de mesure (qualité, productivité, résultats, etc.). Une telle culture peut s'intéresser à l'humain, mais essentiellement comme instrument de production. Elle cherche à le maîtriser comme un process, conformément à son approche techniciste du monde et à son besoin de contrôle. Dans de telles entreprises, on exerce un management directif, avec pour chacun des directives précises dans la droite ligne des objectifs de l'entreprise. Cette forme de culture obtient ses résultats par la maîtrise et l'autorité et beaucoup moins par la mobilisation et la responsabilisation.

1. Ces aspects ont été largement développés dans les travaux de W.R. Bion et ceux de Blake et Mouton (*The Managerial Grid*, Gulf Publishing, 1964).
2. En 1961, Kluckholn et Strodtbeck proposent trois conceptions du rapport à la nature : la subjugation à la nature, l'harmonie avec la nature, la domination de la nature.

L'orientation « sujet » postule un autre paradigme. Elle se fonde sur une position de confiance vis-à-vis des processus humains et des dynamiques qu'ils sous-tendent. Elle s'intéresse non seulement à l'homme comme producteur mais, au-delà, à tous les aspects de l'individu. Elle considère qu'un intérêt majeur du travail réside dans l'inclusion sociale et les relations humaines qu'elle permet d'entretenir. S'intéressant aux personnes, une telle culture les rend responsables de leur travail, de leur réussite, de leur qualité ; elle sait à la fois mieux les conduire et leur faire confiance. Attentive à tous les processus subjectifs, elle s'appuie sur les leviers du désir et de la motivation. Dans les entreprises orientées « sujet », les hommes passent « avant » le produit même si celui-ci est considéré, par ailleurs, comme la première mission de l'entreprise.

Les relations au client, au marché, à autrui et à l'extérieur sont aussi marquées par l'orientation originelle. L'intérêt pour le produit, par opposition à l'intérêt pour l'humain révèle une image du monde qui se traduit dans toutes les relations avec les personnes, qu'il s'agisse de celles qui collaborent ou de celles qui achètent, comme les clients. En sorte que les entreprises culturellement orientées « objet » ont souvent du mal à développer naturellement une réelle écoute de leurs clients. Schématiquement, on les retrouvera davantage sur des secteurs peu concurrentiels, dans les activités « B to B » (*Business to Business*), dans la fabrication de produits standardisés, etc. ; et très peu dans le commerce, les médias ou les services.

Dans la réalité les deux orientations évoquées ici agissent davantage comme des tendances, donnant une couleur dominante à l'entreprise. Et c'est bien sûr le dosage entre une orientation plutôt « objet » ou plutôt « sujet » qui nuance en fait la culture d'une organisation.

Distance interpersonnelle

La proximité physique entre individus est un des éléments régulateurs du langage corporel que nous utilisons tous les jours, sans même en être conscients. En effet, nous utilisons constamment l'espace et la distance pour définir ou négocier la frontière juste dans nos échanges interpersonnels.

La *proxémique,* terme inventé par l'américain E.T. Hall en 1963, est l'étude de l'utilisation de cet espace par les individus dans différentes cultures et situations.

Il est notable, lorsque l'on vient de l'extérieur, qu'il y a des entreprises dans lesquelles les gens sont proches ; on se touche, on se « tape dans le

dos » (souvent dans les activités de type commerce, distribution, start-up, médias et communication), et d'autres où l'on ne s'approche pas trop, où l'on tient ses distances (joaillerie, armement, études, industries).

La recherche ou l'évitement de cette proximité témoigne en partie de la façon dont l'individu et les rapports humains sont vécus au quotidien. Cette proximité parle du lien affectif qui est vécu implicitement dans les rapports de travail. Dans certaines entreprises, la sensation d'un « corps à corps » symbolique est très présente. Ce sont des cultures où l'on travaille aussi pour le contact, la relation, et où les échanges d'idées et de concepts sont courants. Dans d'autres, l'intérêt pour le résultat ou la tâche ne fait aucun doute, et une trop petite distance interpersonnelle y serait mal vécue.

CONCLUSION

Les six logiques ici décrites (orientation individuelle ou communautaire, relation à l'incertitude, relation à la puissance, modes de raisonnement, rapport au monde et dosage humain/production) constituent, selon nous, le terreau dans lequel plongent les racines de toute culture. Ces racines ont un ADN (valeurs, croyances, métier, empreintes et liens) qui, par traitement des six logiques vont constituer un complexe (l'infraculture) qui génère la culture : l'ensemble des normes et des pratiques propres à l'organisation. Dans la mesure où la culture est un système, les différentes logiques à l'œuvre vont de plus et évidemment créer des relations entre elles, articulant valeurs et croyances, métier et origine nationale ou encore facteurs historiques et origine nationale, relation au monde et à la puissance, et créant ainsi une réelle complexité. Cependant une approche à partir des points de repères donnés ci-avant permet d'éclairer des pans entiers de la culture en poussant une réflexion à partir des logiques et de leurs combinaisons.

PARTIE II

LA CULTURE, FACTEUR CLÉ DE PERFORMANCE

4

LA CULTURE, SUPPORT DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Comment la culture agit-elle sur la performance ? par quels effets concrets ? Comment ses différents traits se répercutent-ils via les comportements et les pratiques sur la qualité de la coopération interne, sur celle du management, et en définitive sur la cohérence et l'efficacité de l'action opérationnelle ?

N'aurait-elle pas également des conséquences sur la prise de décisions stratégiques, influant sur la rationalité des choix, la saisie des opportunités ?

Quels sont ses effets sur la motivation et l'engagement des salariés, et sur la capacité d'adaptation de l'entreprise aux évolutions de fond du marché ?

On a vu en première partie comment la personnalité d'une entreprise s'exprime à travers mille traits de comportements communs. Comment à partir des racines ancrées dans l'infra-culture s'épanouit ce tronc commun des modes opératoires qui régissent les fonctionnements et les pratiques, dans le cadre posé par la norme collective.

Car la culture, avec ses valeurs, ses mythes, ses manières de traiter les problématiques humaines, n'est pas qu'un supplément d'âme, ou « seulement » un déterminant du destin collectif au long cours.

De fait, elle joue au quotidien, et de façon très prégnante si l'on y prend garde. Cela se passe sur le terrain, de façon très prosaïque. Des traits de la culture, des modes opératoires qu'elle induit subrepticement vont dépendre les qualités et les défauts qui marquent le fonctionnement opérationnel, et in fine déterminent son niveau de qualité et d'excellence.

Il va de soi qu'une bonne culture d'entreprise n'apporte pas à elle seule la performance : elle en est l'un des facteurs. Un facteur qui peut être décisif – mais pas toujours. D'ailleurs une entreprise peut très bien avoir une bonne performance, du fait de l'excellence de ses technologies ou de ses atouts commerciaux ou marketing, tout en présentant une culture

d'entreprise médiocre, par exemple favorisant peu la cohésion et la cohérence, la motivation ou encore la qualité des relations.

Notre propos est de montrer que, bien qu'immatérielle, la culture d'entreprise constitue une source d'avantages ou de handicaps concurrentiels de première importance – à côté d'autres facteurs clés de compétitivité qui, eux, sont plus visibles et manœuvrables et ont été depuis plus longtemps étudiés et quantifiés.

LA CULTURE D'ENTREPRISE, SOURCE D'ÉCONOMIES

Comment la culture d'entreprise, donnée diffuse, rebelle à la quantification, en partie inconsciente et largement enfouie dans l'implicite, peut-elle être l'un des déterminants majeurs – un déterminant d'ailleurs interactif et fort vivant – du fonctionnement opérationnel de l'entreprise ?

L'image la plus parlante pour saisir les effets opérationnels de la culture est sans doute celle d'un « organe » de l'entreprise : un composant faisant corps avec celle-ci et jouant en permanence en interaction – plus ou moins harmonieuse – avec les autres organes que sont les technologies et les équipements, les forces commerciales, la finance, le système d'information, les dispositifs de décision, etc.

Un organe de l'entreprise

Sa fonction est double. En effet, la culture joue un rôle central sur deux points de plus en plus importants pour la performance :

- en encadrant et réduisant l'éventail des manières de faire, elle limite l'incertitude sur les comportements et sur la bonne communication interne, à tous les échelons. Or l'incertitude et les dérives sont les hantises de l'entreprise. La culture commune aligne – tout en souplesse mais avec la force de la pression collective – l'ensemble des comportements, bien plus en détail que le plus complet des manuels qualité et avec l'avantage de privilégier l'esprit sur la lettre ;
- elle inclut et soutient une bonne partie des ressorts de la motivation tant individuelle que collective : les codes régissant l'appartenance, le respect des hiérarchies de valeurs, la cohérence des modes de fonctionnement avec les usages jugés légitimes sont en effet des sources majeures de motivation… ou de démotivation.

Or, diffus au sein du corps social de l'entreprise, cet organe influent n'est pas directement entre les mains des décideurs, comme le seraient les équipements ou l'organisation. Une direction peut bien sûr afficher les valeurs et les règles du jeu qu'elle souhaite voir prévaloir dans les fonctionnements ; mais de là à ce qu'elles passent dans les comportements et l'adhésion des salariés, on sait qu'il y a un écart décisif.

En d'autres termes, la culture d'entreprise, en établissant des règles et des principes explicites ou implicites, largement partagés par ses membres, complète les dispositifs « durs » de l'entreprise que sont :

- les équipements et les process ;
- l'organisation et les procédures ;
- les sous-systèmes (d'information, de décision…).

Comme ces dispositifs ont toujours leurs limites et qu'on ne peut faire sans les humains, la culture est absolument nécessaire pour assurer la cohérence de l'action. Pour s'en persuader, il suffit d'observer comment dans un séminaire de formation inter-entreprises des salariés venus d'horizons variés entreprennent un projet fictif : une bonne part du flottement qu'on constate alors témoigne de l'hétérogénéité des manières d'agir, et même des manières de penser les nécessités de la situation et les différents types de coopération.

L'effet culture

« Une entreprise, c'est un dispositif de division des tâches + un dispositif de coordination pour recoller les morceaux… » Bien sûr, une entreprise est bien autre chose que cela : mais d'un point de vue fonctionnel cette définition volontairement réductrice et provocatrice, due à Henry Mintzberg[1] est imparable et très éclairante sur certains fondamentaux.

Elle appelle en effet l'attention sur le coût et les avantages de chaque configuration d'organisation et de management. Mintzberg fait observer qu'il n'existe que trois modes de coordination :

- la supervision directe : le chef veille au travail de son subordonné, celui-ci se tourne vers son hiérarchique et lui demande : « Chef, voilà où j'en suis, que dois-je faire maintenant ? » ;
- l'ajustement mutuel : on s'arrange à demi-mot ou explicitement entre professionnels ;

1. H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982, pour la traduction française.

- la standardisation du travail, qui elle-même peut prendre une ou plusieurs formes :
  - standardisation des process, des pratiques (c'est ce que visent à renforcer les manuels qualité, mais c'est aussi depuis un siècle le mode privilégié de nombreuses activités industrielles – puisque c'est l'une des bases du taylorisme),
  - standardisation des compétences (mode par excellence des professions libérales, mais qui concerne aussi les ingénieurs et techniciens, les experts salariés, etc.),
  - standardisation des résultats ou des produits (forme qui se développe actuellement, pour des activités complexes, allant de pair avec l'*empowerment* et l'autonomie ; ou encore pour les équipes autonomes).

Chacun de ces modes de coordination présente, dans un contexte professionnel donné, un coût, en contrepartie d'un certain niveau de qualité et de fiabilité de fonctionnement.

La culture d'entreprise, en spécifiant, ne serait-ce qu'implicitement, certains comportements et références communs, contribue considérablement à standardiser ces comportements à faciliter les interfaces et le traitement des imprévus.

En posant des valeurs et des représentations communes, elle facilite aussi la compréhension à demi-mots, donc les ajustements mutuels – même entre des personnes ne se connaissant pas.

Il est clair que les avantages économiques d'une division du travail bien conçue doivent être mis en balance avec la difficulté et le coût de la nécessaire coordination. Ce coût qui s'ajoute à celui des tâches élémentaires est toujours élevé, mais il conditionne :

- la fiabilité et l'efficacité du processus de production de biens ou de services complexes ;
- l'engagement des opérateurs dans une action et une coopération performantes et leur motivation à donner le meilleur d'eux-mêmes au service de l'action commune.

Une norme souple

Or à la vérité, aucun des modes de coordination énoncés ne peut assurer un fonctionnement fiable. On sait bien que, quels que soient l'extension et le pointillisme que prend un cahier de procédures, il ne peut tout dire

et prévoir, et que l'intervention humaine ne peut jamais être totalement spécifiée – surtout quand on a déjà robotisé ce qui peut l'être. Inversement, prendre à la lettre les process prescrits est un très ancien moyen de bloquer le fonctionnement ou le propulser dans l'absurde : c'est le thème de l'apprenti sorcier ou encore le principe de la grève du zèle, qui prouve l'impossibilité de tout dire, de tout écrire, d'exécuter à la lettre.

La coopération suppose ainsi toujours une part décisive de standardisation implicite des comportements humains – au-delà de ce qui peut être explicité par un guide de process – et de passage en ajustement mutuel lorsque la situation apparaît aux acteurs mériter une réponse plus spécifique, nécessitant la cohérence des réactions des protagonistes.

Or c'est justement ce que permet la culture d'entreprise (comme, de façon plus étroite et limitée, la culture de métier) : par les références communes qu'elle englobe, elle fournit un encadrement et une structuration indispensables à ces fonctionnements standardisés et ces ajustements mutuels. Elle permet ainsi à chacun d'anticiper dans une certaine mesure les réactions de l'autre, même si l'on ne le connaît pas, parce que « c'est comme cela que l'on fait ici dans ces cas-là ».

Au-delà des différences de métier, de position dans l'entreprise, de personnalité, la culture offre ainsi des gammes préétablies de comportements.

Inversement, il est facile de constater la multiplicité des malentendus que suscite l'absence d'une culture commune (qu'elle soit *corporate* ou ethnique) : tout devient alors plus difficile et moins fiable dans les « passages de balle », la synchronisation des mouvements, l'interprétation des gestes du partenaire, la faculté d'anticiper et de mettre en œuvre des scénarios tactiques. De même, la confiance dans les intentions de l'autre et dans sa loyauté s'en ressent et affecte la qualité de la coopération et le niveau de performance qui en résultent.

En l'absence d'une culture commune, une entreprise risquerait de se trouver aussi déstructurée et inefficace dans ses opérations collectives qu'un groupe de personnes disparates. L'exemple d'une assemblée de copropriétaires est éloquent à cet égard : les personnes rassemblées en réunion un soir par an ont pourtant des intérêts liés et une similitude de préoccupations et d'enjeux « techniques ». Mais cela n'assure pas, loin de là, une coopération harmonieuse et efficace, tant sont divers et incontrôlables dans une telle assemblée les modes de pensée, les modes de communication et les expériences passées de chacun.

La réduction des coûts de transaction

C'est bien ce rôle que remplit la culture d'entreprise au niveau opérationnel du fonctionnement, économisant ainsi d'incalculables coûts de transaction :

- un rôle d'interface – que les process à eux seuls ne peuvent remplir ;
- d'une huile et d'un liant au sein d'un collectif parfois très vaste.

Par les modes opératoires qu'elle déploie, elle est à la fois, comme on l'a vu, un moyen d'anticiper les réactions des autres acteurs humains appelés à collaborer et moyen de pression discret, mais d'autant plus agissant, du collectif sur chacun des membres pour assurer un certain degré de conformité à une norme complexe et non écrite.

La culture contribue ainsi à la qualité de coordination et à la réduction des coûts de transaction au sein des différentes fonctions de l'entreprise

Par rapport à cette norme commune, chacun, selon sa position, ses enjeux dans l'entreprise, sa personnalité, et la situation, fait ses choix d'un alignement plus ou moins grand – et plus ou moins sincère.

Cette norme souple tient également compte des circonstances : par exemple la culture commune ne dicte pas ou n'inspire pas les mêmes logiques d'action en situation de crise que dans la banalité du quotidien. C'est ce qu'explique Philippe d'Iribarne[1] sur le double mode de relation à la hiérarchie que présentent volontiers les entreprises de culture française :

- en « temps de paix » un respect très relatif des règles, ainsi qu'une prédilection pour des « escarmouches aux frontières » entre territoires de responsabilité ;
- en cas de crise, un rassemblement sur un fonctionnement rigoureux et discipliné.

La culture procure ainsi le lien nécessaire entre les collaborateurs au sein d'une organisation et un facteur de prédictibilité de leurs comportements qui a l'avantage de la souplesse et de l'adaptation aux situations courantes comme à celles d'exception. Une souplesse plus grande que ce qu'apportent les démarches qualité : en renforçant les process, en explicitant les modes opératoires dans leurs manuels, celles-ci renforcent l'explicite. Pourtant elles touchent aussi aux valeurs, leurs démarches lourdes visant clairement à faire évoluer la culture d'entreprise, en particulier en cherchant à renforcer le rapport à la règle.

---

1. Ph. d'Iribarne, *op. cit.*

L'EFFICACITÉ COLLECTIVE, ENTRE COOPÉRATION ET COMPÉTITION

Parmi les nombreux traits de culture, trois impactent directement l'efficacité collective :

- les logiques de territoire et l'esprit de cloisonnement qu'elles maintiennent ;
- le dosage entre positionnements coopératif et compétitif au sein de l'entreprise, comme d'ailleurs avec ses partenaires extérieurs ;
- le niveau de conflictualité – un niveau faible n'étant pas gage de performance – et la gestion de l'interdépendance.

Cloisonnements et logiques de territoires

Un cloisonnement excessif entre fonctions, entre divisions ou sites, ou encore entre équipes, est un constat fréquent dans les diagnostics d'organisation ou de management. Il donne souvent lieu à des aménagements de l'organisation et des procédures, de la définition des objectifs, des critères d'appréciation et des modes de rétribution.

La volonté de décloisonner et d'augmenter la transversalité inspire également des efforts sur les dispositifs de concertation ou de communication au sein de l'entreprise, et suscite des messages et des injonctions répétés de la part des directions générales.

Pourtant, si le sujet est aussi fréquemment évoqué, c'est parce que ces actions *a priori* du ressort de la volonté de la direction rencontrent vite leurs limites, et ne parviennent pas, en général, à supprimer le manque de coopération entre services. Peu de questions touchent, en effet, de façon aussi sensible à des enjeux humains majeurs, tant individuels que collectifs :

- définition des champs d'action et des missions, partage des tâches ;
- reconnaissance mutuelle des compétences, voire de l'utilité ! (on assiste parfois à des dénis mutuels, plus ou moins feutrés) ;
- articulation des pouvoirs ;
- partage des informations et des savoir-faire ;
- attribution des mérites ou des responsabilités, que ce soit en cas de succès ou d'échec.

C'est dire si l'on touche à des éléments clés des satisfactions et des ambitions, sur un champ de surcroît fertile aux jeux de pouvoir. C'est du reste la raison pour laquelle des politiques ou des mots d'ordre de dévelop-

pement de la transversalité sont souvent lancés, et presque aussi régulièrement mis en échec, faute d'atteindre les facteurs humains sous-jacents.

On voit ici comment ces jeux de pouvoir (qui relèvent de la logique de base n° 3[1]) servent à défendre une logique individualiste (logique n° 1) en résistant au pôle communautariste, lorsque celui-ci n'est pas dominant dans la culture de l'entreprise.

On le constate aisément, ces phénomènes fort logiques sont presque inconnus dans certaines entreprises, alors qu'ils font rage dans d'autres, sans que la nature des activités ou des structures organisationnelles soient nécessairement différentes : c'est bien alors la culture d'entreprise qui fait la différence :

- en favorisant l'esprit de coopération et la confiance minimum nécessaire pour échanger assez librement les informations et nouer des interactions productives ;
- ou au contraire en rendant prudent dans l'abord de l'autre, perçu comme un étranger, voire un adversaire, avec lequel les interactions seront délicates, ou au mieux laborieuses, et auxquelles on préférera la voie hiérarchique (logique n° 5 de relation au monde et à l'extérieur) ;
- ou encore en suggérant à chacun de se concentrer sur son domaine, et de se préoccuper surtout de réaliser ses objectifs propres, et son optimum local – sans l'aide des collègues de l'autre service et sans prendre garde aux objectifs et besoins de ceux-ci.

Le niveau de cloisonnement d'une entreprise reflète ainsi des traits culturels profonds directement lisibles en termes de calage sur les logiques de base présentées au chapitre 3.

Il y a, dans certaines entreprises, une réelle ouverture à l'autre et un intérêt largement partagé par les salariés et dirigeants pour confronter des approches différentes et mettre en commun des compétences, afin de tirer profit de la diversité et de la taille que présente l'entreprise, et d'en récolter les fruits en termes de réalisation commune et de performance *corporate*. C'est le cas de Renault, ou encore du groupe Auchan, et de bien d'autres. Ailleurs, la transversalité est souvent un mot d'ordre récurrent qui peine à prendre effet, faute d'un travail sur les implications culturelles.

---

1. Logique de base des fonctionnements humains exposée au chapitre 3.

DU CLOISONNEMENT À LA TRANSVERSALITÉ : UN CHEMIN À TROUVER

Terreal, cas emblématique du LBO brillamment réussi, s'était tout d'abord consacrée, lors de sa sortie du groupe Saint-Gobain, à la réorganisation de ses activités et de ses sites, puis à l'optimisation de ses différentes fonctions d'entreprise. Mais très vite, son PDG, Hervé Gastinel, a pris conscience de la nécessité d'aller plus loin dans les synergies et de fluidifier les relations entre domaines d'action, au-delà du professionnalisme propre de chacun.

La « transversalité » qui figurait déjà dans les mots d'ordre de la direction mais n'avait guère progressé dans la première période a pu ainsi prendre corps, à partir d'un travail d'intégration et d'appropriation mené sur les attitudes et la conception de la coopération depuis le plus haut niveau de l'entreprise. Il est permis d'imaginer que cette démarche a une part dans les spectaculaires résultats salués par les analystes financiers lors de la revente fin 2004.

Dans d'autres entreprises, le modèle de développement et l'esprit entrepreneurial ne supposent guère de collaborations entre entités : c'est le cas de la Société Générale, même si le lien d'appartenance commune et d'identité facilite les rapports entre domaines d'activité lorsqu'ils se présentent.

On observe à cet égard une situation particulière chez Danone où la coopération existe, mais au travers des réseaux personnels d'affinités et de soutien mutuel, forme compatible avec le haut niveau d'individualisme caractéristique de ce groupe.

Enfin, dans certaines organisations, les représentations que se font cadres et salariés de leur mission et de leurs moyens d'action sont profondément ancrées dans une vision territoriale.

L'Institut français du pétrole (IFP), par exemple, a dû mener une action de longue haleine pour sortir de cette logique de territoires qui rigidifiait beaucoup une partie de ses secteurs de recherche à un moment où la capacité de mener des stratégies interdisciplinaires requérait ajustements et fluidité et ne pouvait plus se satisfaire de fonctionnements défensifs et budgétaires. Ces modes d'action étaient en partie hérités des origines étatiques de l'Institut. Ils correspondaient aussi à des traits courants dans la R&D, du fait de la tendance de chaque domaine à se concentrer sur son approfondissement, malgré les incitations exercées en sens inverse par les projets et les clients.

Le cloisonnement est une manière courante dans les équipes de recherche (comme d'autres secteurs) de se protéger des influences et du pouvoir extérieurs, pour creuser les pistes et les idées en toutes autonomie et selon des critères auto-définis. On pourrait penser que la référence suprême que constitue la science dans ces cultures de chercheurs aurait un effet de cohésion entre équipes et faciliterait leur coopération ; il n'en est rien, car, comme on le voit par ailleurs dans le système universitaire français, cette référence commune est plus souvent mise à contribution pour délégitimer et éluder les influences extérieures que pour construire des choix et des actions communs, des compromis et des collaborations mutuellement féconds.

Du bon dosage compétition/coopération

La coexistence des deux modes antinomiques compétition et coopération est une question permanente dans la vie et la performance des organisations. La culture d'entreprise en est le régulateur essentiel.

Michel Crozier, qui avec ses homologues américains March et Simon, a fourni les bases de la réflexion systémique sur le fonctionnement des organisations, expliquait déjà que la performance d'une entreprise dépend « des développements techniques mais aussi et parfois surtout de la façon dont les hommes sont capables de jouer entre eux le jeu de la coopération. »

« Un tel jeu n'est pas un jeu harmonieux. Il peut être considéré tout autant comme un jeu de conflit que comme un jeu de coopération[1] ». Ou encore :

> « Pour que la bureaucratie disparaisse ou au moins s'atténue, il faut que les hommes acquièrent des capacités nouvelles : capacité individuelle de faire face aux tensions, capacité collective d'organiser et de maintenir des jeux fondés sur plus d'échanges et moins de défense. C'est ici qu'intervient la dimension culturelle. »

On voit ici à nouveau les effets de l'option prise par l'entreprise sur cette logique de base individuel/communautaire qui joue évidemment un rôle central.

Hervé Sérieyx évoquait volontiers pour sa part les différences de tonalité de la vie sociale entre les chimpanzés et les singes bonobos : les premiers sont batailleurs, hargneux, combatifs, et donc souvent en lutte. Ils ne cèdent pas…

1. M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*.

Les bonobos, célèbres pour leur art du compromis – et l'utilisation des pratiques amoureuses au service de la paix sociale – fondent leurs relations sur la recherche de l'harmonie. Les bonobos prospèrent, tandis que les chimpanzés sont en voie d'extinction, telle est la conclusion d'Hervé Sérieyx, qui bien entendu à travers ces races de singes vise bel et bien les organisations humaines. La métaphore est percutante et atteint sa cible en invitant à réfléchir aux avantages et inconvénients de la combativité et de l'agressivité au sein de nos organisations humaines…

L'agressivité est forte dans certaines entreprises – pas nécessairement d'ailleurs les plus entrepreneuriales, les plus ouvertes à un jeu libéral de concurrence. Car dans les entreprises très ouvertes sur l'extérieur, comme Danone ou l'Oréal, la combativité et le goût de la compétition s'exercent avant tout vis-à-vis de l'extérieur, avec des indicateurs de parts de marché – même s'il faut tout de même se « tailler sa place » en interne pour établir le périmètre de ses responsabilités. C'est d'ailleurs une grande qualité de leurs cultures respectives de marquer une différence entre relations internes et externes.

À l'inverse, dans des métiers ou des sociétés plus introvertis, l'agressivité interne peut être forte et absorber une part de l'énergie en conflits intérieurs et en ressentiments, et cela d'autant plus que la mobilité externe est par nature difficile et réduite : l'aéronautique, l'industrie de défense sont typiquement des domaines à expertise forte et à faible turnover, dont le climat n'est malheureusement pas à la mesure de l'avancée technique des réalisations.

Des réglages qui jouent sur la performance

Pour l'entreprise, une culture efficace assure un bon dosage du niveau de compétition interne pour maximiser l'efficacité de l'ensemble.

Au fond, la question est de savoir si la compétition débloque – par la motivation individuelle supplémentaire qu'elle peut générer – plus d'énergie au sein de l'entreprise qu'elle n'en consomme en énergie d'entretien : en manques de coopération ou de concertation ou en frictions. Sachant que l'option de non-compétition peut elle aussi, selon les cultures, générer de la motivation et de la prise de risque grâce à un bon climat de solidarité, et le sentiment d'être épaulé par des pairs dans les difficultés.

Atac, filiale du groupe Auchan, est très attentive à ces questions de qualité de la coopération, dans un secteur (celui des supermarchés) pourtant exposé à une forte et agressive concurrence, encore exacerbée par la stagnation de la consommation depuis 2005. Ce souci de coopération est en fait, de longue date, intégré dans la culture d'entreprise, comme en témoignent des attitudes courantes, parfaitement passées dans les mœurs au point de constituer des automatismes collectifs :

- soutien mutuel entre pairs : réflexes de réassurance des collègues face aux ratages et échecs et de « positivation » des efforts ;
- autocensure de l'agressivité latente associée aux situations objectives de compétition ou de concurrence interne entre cadres.

Dans le même métier, d'autres cultures – telle celle de Carrefour – mettent moins l'accent sur ces dosages entre compétition et coopération, en valorisant l'esprit de conformité à un cadre de pratiques imposé et la soumission à un mode de délégation beaucoup plus directif et contrôlé.

Ces deux exemples montrent comment, dans un même métier, les entreprises recherchent sur des pistes différentes les formules capables de leur assurer la compétitivité exigée par le contexte : même dans un métier donné, il n'y a pas de *one best way*. Les dosages entre conformité et initiative sont variés, ceux entre esprit de compétition interne et de solidarité et coopération aussi. Le recours au cloisonnement, qui élude ce choix, est aussi comme nous l'avons vu une solution fréquente, qui paraît simplifier les choses, mais au détriment de la performance.

Enfin il existe une autre position possible, consistant à rechercher un haut niveau de conformité fondé sur des process explicites : solution qui est celle de la grande industrie taylorisée, et qui n'est plus guère pertinente en occident – mais reste très actuelle dans l'Asie en voie de développement. Du reste, cette position ne sera viable que si la culture l'autorise du fait de son calage sur la logique 3 (relation à l'institution) et d'une bonne dose d'esprit communautaire (logique 1).

En définitive, ces réglages opérés sur l'action collective par la culture d'entreprise s'effectuent entre les quatre pôles que nous avons évoqués, et que figure la figure 4.1.

Les entreprises cherchent en permanence à adapter ces dosages, en jouant sur les conditions d'organisation et d'équipement et les autres facteurs à la décision des dirigeants, y compris le choix des hommes. Mais le reste est très largement affaire de culture collective.

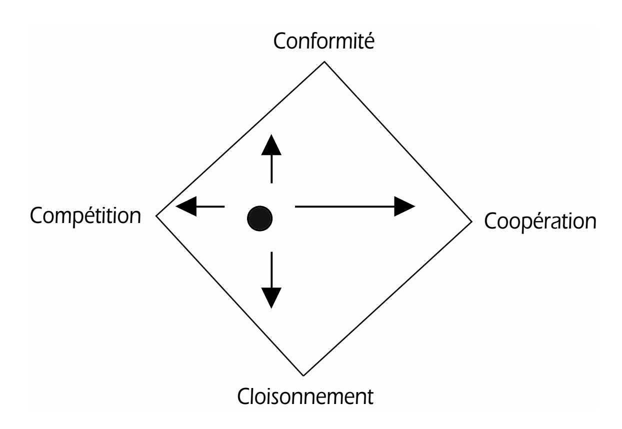


Figure 4.1 – Les quatre manières de structurer l'action collective.

De l'utilité des divergences et des débats

Les divergences et conflits sont des situations normales dans la vie d'une entreprise, inhérentes au découpage des fonctions et responsabilités, à la fixation et au suivi des objectifs, aux réactions aux imprévus et à quantité d'autres événements.

La manière dont ils sont traités dépend certes des protagonistes en présence, mais fait également partie du fonds commun de ce qui se fait et ne se fait pas, et des manières habituelles de procéder qui constituent la culture d'entreprise. Elle touche à l'un des fondamentaux repérés au chapitre 3 sur lesquels reposent et se différencient les cultures. La façon de concevoir et gérer les conflits marque profondément les fonctionnements pratiques des entreprises, leur climat, et leurs performances.

Il s'agit tout d'abord de la manière dont les conflits s'inscrivent dans le temps et l'espace : restent-ils localisés à leurs protagonistes, ou bien ont-ils tendance à mobiliser des clans ? Leur trace s'efface-t-elle rapidement après résolution, ou bien laisse-t-elle des ressentiments durables – compliquant et affaiblissant la coopération ?

La survivance prolongée de griefs et d'hostilités personnelles entre clans ou entre fonctions correspond à des entreprises où la parole n'est pas complètement libre et dont le management n'entretient pas les pratiques de régulation et d'hygiène des relations de travail tant au sein des équipes qu'entre services. Elle se nourrit particulièrement des situations de domination et dénote souvent un défaut de reconnaissance d'une partie au

moins des salariés. Beaucoup d'industries et d'entreprises de service traditionnelles en sont ainsi affectées, comme l'industrie d'armement, les banques généralistes et bien d'autres.

Mais il s'agit plus encore de la manière dont sont gérés, ou évités, les divergences et les conflits eux-mêmes :

- les divergences sont-elles élaborées dans un débat approprié, pour trouver une issue la plus productive et favorable aux intérêts et objectifs de l'entreprise ?
- quel est le temps et l'énergie consommés par ce processus, quelle est la qualité – au regard des intérêts de l'entreprise – de la solution élaborée ? Y a-t-il une adhésion suffisante des acteurs à la solution pour que l'exécution se fasse dans la meilleure économie (de coût et de motivation des acteurs) ?
- y a-t-il des blocages de ces processus – ou des pratiques d'évitement des débats pourtant nécessaires ?

La réponse dépend bien sûr pour partie des dispositifs mis en place ou non par l'entreprise pour assurer la résolution productive des conflits : pouvoirs dévolus aux responsables, procédures, circuits de décision… ou encore pratiques imposées de concertation, d'arbitrage interne, de management. On est déjà à la limite de ce qui entre dans l'informel et relève de la culture d'entreprise.

Les multiples façons de débattre et de gérer les conflits sont ainsi le reflet de la diversité des approches culturelles, notamment sur les logiques de base 1, 2 et 3.

Entreprises où les débats sont vifs mais favorisent l'élaboration d'un compromis, ou, mieux encore, d'une solution combinant les points de vue en substituant aux optimums locaux un optimum d'ensemble. Ou blocage des positions et remontée systématique en arbitrage ? Antagonismes durables, générateurs de griefs, ou encore hiérarchie intangible entre fonctions ou services, les dominés ayant peu d'espoir d'avoir gain de cause ?

Systèmes cloisonnés qui s'exonèrent d'une partie des différends, au prix d'une efficacité moindre ? recherche systématique de consensus – au risque de tomber dans le « consensus mou » ? ou encore réflexes d'évitement ou d'escamotage des conflits, faisant l'économie de débats pourtant nécessaires ?

Toutes ces configurations se retrouvent, sans distinction de métiers : elles traduisent la diversité des cultures d'entreprise. Il existe cependant des profils de métiers propices à certains modes de traitement des conflits.

Tel est le cas des entreprises technologiques, qui présentent souvent une forme de la « culture d'ingénieur » décrite au chapitre 2.

La prolifération des process peut dans certaines entreprises s'expliquer (au-delà des impératifs de construction de la qualité technique) par l'idée partagée dans le cadre de la culture commune qu'on pourrait réduire les débats et les conflits internes en spécifiant par avance toutes les voies à prendre. C'est évidemment une illusion, compte tenu de la part d'imprévisible et de changeant que présente le contexte et des inévitables divergences d'enjeux.

Le conflit est inhérent à la vie économique et à la vie tout court. La question est de savoir comment la collectivité humaine va le régler.

La performance par l'interdépendance

Les équilibrages de l'autonomie et de l'interdépendance sont à la fois très sensibles pour les personnes et cruciaux pour la performance. Ils apparaissent au premier plan dans les modes opératoires et sont directement influencés par les façons dont l'infra-culture spécifie le réglage des logiques 1, 2, 3, 5.

- *La distance hiérarchique*

Ancrés dans les habitudes et touchant à des points particulièrement sensibles de la vie au travail, la distance hiérarchique et l'interdépendance verticales sont en théorie liées à l'organisation et aux définitions de fonctions, mais dépendent bien plus sûrement d'attitudes collectives et de la culture d'entreprise. Ce qui crée d'ailleurs bon nombre de méprises et de problèmes irritants d'efficacité managériale, lorsque l'on croit pouvoir faire les réglages nécessaires en modifiant l'organisation ou les définitions de fonctions, sans se soucier des comportements collectifs, qui ne se modifient pas sur simple décision.

Cependant, les forts niveaux d'indépendance entre niveaux hiérarchiques sont souvent dans les grandes entreprises des survivances de cultures bureaucratiques qu'elles ont pu endosser lors d'époques antérieures : en tant que forme d'organisation et système de culture, la bureaucratie n'a pas été l'apanage des administrations, car elle était le modèle réputé porteur d'efficacité dans les conditions de l'époque tant dans l'industrie que dans les services au-delà de la taille des PME. Le modèle « *staff & line* » a été prévalant jusqu'au début des années 1980, et après plus de

vingt ans d'une conversion souvent douloureuse au primat de l'opérationnalité, continue à subsister à l'état de vestiges.

LES HÉRITAGES DU SYSTÈME BUREAUCRATIQUE

Sans connotation péjorative, le système bureaucratique désigne une forme d'organisation qui s'est développée à la fin du XIX[e] siècle en raison de l'efficacité supérieure qu'elle assurait dans les conditions de l'époque, et de son adaptation aux très grandes structures, tant industrielles qu'administratives. Son théoricien, Max Weber, l'un des fondateurs de la Sociologie, l'oppose aux modèles des petites entreprises et des corporations.

Le système bureaucratique repose sur des principes qui mettent l'accent sur la rationalité :

- des règles fixes, écrites, connues de tous, applicables uniformément à tous, modifiables selon des procédures fixes ;
- des fonctions occupées selon les mérites (validés anonymement par des diplômes) ;
- … par des personnes réputées interchangeables, et qui effacent leur individualité derrière leur rôle dans l'organisation (clivage rôle public/personne privée).

Ces principes sont d'ailleurs ceux qui régissent l'État de droit. Dans l'industrie, le modèle bureaucratique a été en particulier celui du développement de la grande industrie de production de masse : le taylorisme en est l'illustration la plus caractéristique.

La faible interdépendance entre niveaux hiérarchiques est traditionnelle dans les structures bureaucratiques. Elle est en étroite cohérence avec plusieurs des traits de leur culture : fonctions et règles relativement fixes, dans lesquelles chacun est réputé savoir ce qu'il a à faire, dans un mode de relation plutôt formaliste. Elle traduit surtout l'esprit de protection et de dégagement des responsabilités, l'évitement du conflit, et la résistance à l'évaluation. Ce dernier point est profondément ancré dans les mentalités héritières d'organisations bureaucratiques : une fois jugée digne d'occuper une fonction (compte tenu de ses diplômes ou de l'examen de recrutement), il n'est pas légitime de soumettre une personne à évaluation ; ce serait comme faire repasser le permis de conduire chaque année !

D'ailleurs l'ancienneté, élément objectif, non sujet à la subjectivité de l'appréciateur, est alors réputée garante de la montée progressive en compétences (*cf.* la notation des fonctionnaires et sa progression régulière de 16,5 à 19,5/20).

Paradoxalement, le bureaucrate est souvent vu comme soumis. Il l'est parfois en apparence, mais en réalité il s'ingénie à se maintenir intouchable et finalement très libre dans sa sphère protégée.

Si ces fonctionnements, à l'état pur, sont désormais d'un autre âge, ils continuent parfois à agir, largement à l'insu des intéressés, à travers les traces qu'ils ont laissées dans les cultures professionnelles : ils comptent par exemple dans les réticences à l'évaluation ou dans la manière d'aborder les conflits. Ces traces réalimentent également les tendances à l'évitement présentes dans bon nombre de cultures, et qui vont de pair avec une faible interdépendance entre niveaux hiérarchiques. Avec pour conséquences de grandes difficultés à faire passer dans les mœurs des pratiques vivantes de reporting, de mesure et bien sûr d'évaluation.

Les questions clés de la délégation, de la responsabilisation, de l'interdépendance, sont plus que jamais à l'ordre du jour au sein des entreprises. Elles alimentent les grilles d'évaluation du leadership et les questionnaires de 360 degrés.

Derrière la *doxa* internationale du management, il s'agit de réglages fins, mais aux effets opérationnels très visibles, sur lesquels les entreprises sont amenées à travailler l'articulation entre leur organisation et leur culture : l'interdépendance, qui s'oppose à la fois à l'indépendance et à la soumission, s'appuie sur un contrat clair de délégation, condition nécessaire mais non suffisante d'une responsabilisation qui relève en partie de la culture d'entreprise, en partie de l'équation personnelle du collaborateur, en partie du talent du manager.

- *« Rendre service sans être servile »*

Un autre trait de culture, spécifiquement français celui-ci et qui joue un rôle important dans le fonctionnement des lignes hiérarchiques comme dans la relation-client, porte sur la problématique de la soumission.

Le sociologue Philippe d'Iribarne souligne dans *La Logique de l'honneur* la tendance des Français, toutes positions sociales confondues, à un élitisme hérité, par-delà la Révolution de 1789 et ses suites, de la noblesse d'Ancien régime. On peut d'ailleurs observer que l'abolition des privilèges

a surtout démocratisé ceux-ci, et il est banal de souligner le goût qu'en conservent les concitoyens, en contraste avec d'autres nations qui perçoivent et gèrent les inégalités de façon très différente, qu'il s'agisse des pays du Nord ou des États-Unis.

Cependant le code de l'honneur ainsi démocratisé demeure bien vivant et constitue à la fois un élément de motivation à bien faire – et plus encore à se distinguer, par l'excellence et l'originalité (trait dont la culture Renault donne un exemple) et une sensibilité chatouilleuse au moindre signe de dépréciation.

Ces traits expliquent la sensibilité toute particulière de la mentalité française à tout ce qui peut rappeler l'ancien rapport maître-serviteur, pourtant depuis longtemps révolu. Comme si la compatibilité entre position subordonnée et dignité n'était jamais assurée…

C'est d'ailleurs l'une des difficultés du management en France, la relation hiérarchique étant entachée de cette question non résolue du statut et des implications de la subordination. Elle entrave en particulier les pratiques de critique et de sanction, qui touchent très vite à des enjeux de dignité et d'identité, vite envenimées, au lieu de rester avec simplicité et pragmatisme au niveau des faits et du travail réalisé.

C'est également la source d'un certain handicap lié à la mentalité française dans les activités de service impliquant un face à face avec les clients : la question de la parité entre client et employé de l'entreprise reste présente en arrière-fond, prête à ressurgir au moindre écart de langage ou d'attitude, rendant particulièrement délicats les échanges. La problématique sous-jacente se résume en une phrase : « Comment être au service sans être servile ? »

D'où la difficulté dans un contexte français d'assurer une relation-client harmonieuse, en contraste avec la gentillesse gracieuse habituelle aux États-Unis de la part des jeunes employés de la base, parfaitement à l'aise dans leur rôle de collaborateurs.

- *Un effet hiérarchique en trompe-l'œil*

Mais il est d'autres contradictions : les Français passent pour être à la fois plus hiérarchiques et plus indépendants ou rebelles. Ils privilégient indépendance (liberté…) et égalité, mais se placent volontiers dans une relation hiérarchique, avec la protection qu'elle procure… là où les

Américains conjuguent liberté et appartenance, individualisme et patriotisme (et même matérialisme et religiosité).

Ces traits, souvent liés aux cultures nationales d'origine, évoluent avec le temps et les enjeux auxquels les entreprises sont confrontées. En France comme dans tous les pays d'Europe occidentale, la relation à l'autorité est profondément remaniée, se traduisant par un affaiblissement du statut hiérarchique et des comportements d'obéissance ; dans le même temps émerge une autre culture, de plus grande interdépendance, plus exigeante, plus informelle mais plus soucieuse du facteur humain, et finalement plus productive : c'est elle qui, à côté bien sûr des progrès technologiques, nous donne nos progrès de productivité.

• *Relation hiérarchique et contrôle latéral*

Après l'échec en 1994 de la fusion prévue entre Renault et Volvo, une équipe franco-suédoise fut chargée de reconstituer, à partir d'interviews des acteurs du projet, l'histoire et la nature de son déroulement durant quatre années entre les deux entreprises. Elle analyse notamment les aspects culturels, et décrit les contrastes remarquables que présentent, malgré le métier commun, les modes de fonctionnement, de coopération, de décision, des équipes des deux groupes automobiles – derrière lesquels transparaissent bien entendu bon nombre de traits nationaux français et suédois. Cette étude est suffisamment précieuse pour qu'on s'attarde sur quelques résultats très instructifs – d'ailleurs bien mis à profit par la suite pour réussir la reprise de Nissan, pendant qu'Allemands et Américains s'enferraient dans leur projet Daimler-Chrysler.

Sans surprise, l'étude franco-suédoise confirme l'image classique d'une France hiérarchisée, encline à l'autoritarisme, face à une Europe du Nord imprégnée de valeurs égalitaires et démocratiques : les Suédois disposaient toujours d'un mandat très libre pour une décision au niveau le plus bas possible permettant d'obtenir le consensus. Modèle d'*empowerment*, là où les Français soumettaient constamment l'état du travail à leurs autorités hiérarchiques – qui de surcroît restaient souvent en retrait et invisibles, ce qui ne laissait pas d'exaspérer les hommes de Volvo.

Mais l'étude montre aussi que, sous cette façade, prévaut une réalité bien différente : c'est plutôt chez Renault qu'on trouvait en fait la plus grande créativité, la plus grande liberté d'esprit pour proposer et faire

adopter des solutions nouvelles. Car cette liberté apparente des Suédois était en réalité sérieusement limitée : chacun d'eux était en effet porteur d'un cadre implicite commun très fort, qui fixait en toutes circonstances une idée assez précise de ce qui était acceptable : une sorte de norme de groupe…

De sorte que ceux qui s'aventuraient hors du cadre de pensée implicite Volvo étaient rapidement marginalisés, voire exclus. En outre, cette pression de conformité était à l'origine de craintes d'exprimer les désaccords, qui ont pu en certaines occasions inhiber la parole et empêcher que soit donnée à temps l'alerte sur des risques cruciaux pour la bonne fin du projet : « Cette peur [d'exprimer les désaccords] a empêché la direction de prendre conscience de la gravité de la situation. »

• *Poids et contrepoids*

Cette analyse approfondie et bipartite, qui rejoint de nombreux témoignages, tord le cou à une idée reçue encore souvent formulée, qui voudrait que les pays du Nord soient par excellence des pays de liberté, en contraste avec des pays du sud imprégnés d'autoritarisme hiérarchique. La vérité est beaucoup plus nuancée : il s'agit de cultures certes attentives aux libertés individuelles, mais comportant de très forts ressorts de rappel qui instaurent simplement la conformité par d'autres mécanismes : ceux d'un pré-consensus sur de nombreux sujets et d'une norme de groupe bien intériorisée qui assure l'alignement mutuel.

En définitive, on voit les deux entreprises dotées de deux formes de contrôle très contrastées, avec chacune ses poids et contrepoids, ses espaces de liberté et ses mécanismes d'encadrement. Et aussi sa manière de préparer et prendre les décisions, terme recouvrant des réalités sensiblement différentes pour les deux parties. À commencer par la discussion, qui avait un statut bien différent dans les deux entreprises : joute oratoire du côté français, permettant à chacun de faire valoir son point de vue et de chercher à le faire triompher ; tandis que pour les Suédois, « il s'agit avant tout de construire un accord entre pairs, d'affirmer la cohésion du groupe autour d'une adhésion partagée à un projet commun ».

Enfin, chez Volvo la décision, une fois prise au terme d'un processus d'itérations lourd et long, est appliquée sans atermoiement et reste ensuite intouchable : « Même si quelqu'un reconnaît que c'est une bêtise, il obéit. » Alors que chez Renault, « le processus de décision pour introduire

une innovation peut sans cesse être remis en cause, rediscuté ». Les Français « ne coopèrent pas. La coopération, en français, veut dire travailler sur la même question, et non pas partager et s'aider mutuellement ».

La formule est éloquente, même s'il serait injuste de l'appliquer à l'ensemble des entreprises d'origine française !

Philippe d'Iribarne observe que les deux systèmes d'action ont leurs avantages :

- la solidarité du groupe de pairs est un moyen d'être libéré de la pression hiérarchique et des inconvénients de ses arbitrages : point de vue suédois ;
- le recours à une forme plus « politique » et plus conflictuelle de décision (logique française) libère du conformisme latent du groupe de pairs.

Mais notre époque imposant aussi de donner plus d'autonomie pratique à chaque équipier, un haut degré de consensus et de respect d'une norme de groupe peut assurer une meilleure cohérence. Il faut donc rechercher des combinaisons performantes. : des modes de coopération intermédiaires alliant *empowerment* et rôle avancé des hiérarchiques.

La culture d'entreprise, avec l'empreinte qu'elle donne sur les réglages entre individuel et collectif, sur la relation au pouvoir et aux responsabilités, sur la gestion des incertitudes, y joue évidemment un rôle central.

Il s'agit de la recherche *d'un mix entre cadrage, contrôle et accompagnement*, qui constitue un point clé de la délégation et du management. C'est sur ce mix, sur ces combinaisons gagnantes à trouver que se jouent aujourd'hui l'efficacité des équipes et les hauts niveaux de performance opérationnelle.

LORSQU'UNE CULTURE COÛTE CHER

Il est une manière synthétique de reprendre l'ensemble des éléments qui précèdent, y compris les économies qu'apporte la culture d'entreprise en assurant une coordination meilleure et moins coûteuse, et les effets de la qualité de coopération et de réglage de l'interdépendance.

La figure 4.2 représente la manière dont une organisation parvient à rendre utilisable et productive l'énergie de travail et d'initiative de ses collaborateurs, potentiellement disponible. Elle représente les trois niveaux critiques où se produisent les déperditions, et où se joue le « rendement » final de l'entreprise, la manière dont elle sait, par son organisation et son fonctionnement, rendre utile la ressource humaine dont elle se dote.

Partons de la base, c'est-à-dire du potentiel que constitue la capacité de travail réunie au sein de l'entreprise. Une partie seulement sera mobilisée et investie dans l'entreprise, selon l'appel que celle-ci en fait et selon l'engagement des personnes : lorsque l'entreprise fait appel aux compétences et que les personnes sont très motivées, l'essentiel de l'énergie disponible sera utilisée. Mais elle peut aussi être laissée en friche par une mauvaise organisation du travail ou par un manque de mobilisation des personnes.

L'énergie utilisée se partage ensuite entre deux fonctions : une partie pour l'entretien, l'autre pour la production. L'entretien est ce qui permet de se maintenir en état de produire. Le temps nécessaire au management en fait partie, mais aussi celui consacré au traitement des conflits, ou celui consommé par les manques de cohésion, et par les frictions quand le climat se dégrade.

Enfin, l'énergie de production peut être gaspillée en erreurs, en non-qualité, ainsi qu'en focalisation déficiente sur les véritables objectifs opérationnels.[1]

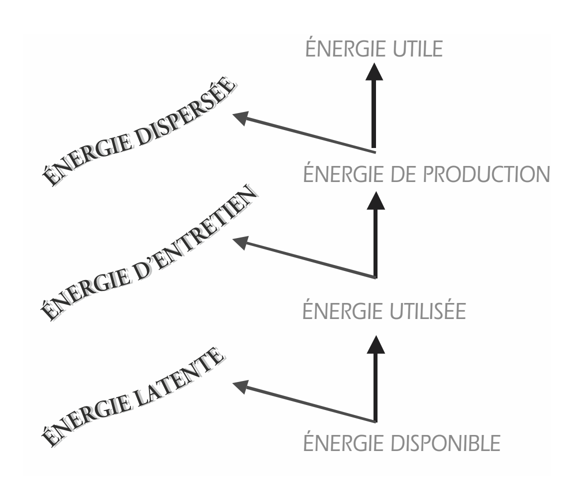


Figure 4.2 – Les pertes d'énergie.[1]

Il est clair que la culture d'entreprise intervient à chacun de ces niveaux, et que selon ses traits spécifiques elle va à chaque embranchement faciliter ou non la canalisation de l'énergie vers la production et les objectifs opérationnels.

1. O. Devillard, *Dynamique des équipes*, Éditions d'Organisation, 2005.

C'est ainsi qu'au niveau intermédiaire, l'énergie d'entretien sera réduite notamment :

- par une bonne coordination informelle s'appuyant sur des modes opératoires bien définis ;
- par la qualité de la coopération induite par la culture, qui réduit les pertes par frottements internes.

Au niveau supérieur, la dispersion hors de l'objectif sera moindre si la culture assure :

- des valeurs et des modes d'action plus clairs, avec des objectifs mieux compris ;
- des passages de balle plus sûrs, évitant les erreurs et la non-qualité ;

Au niveau inférieur, la culture joue également un rôle important :

- en favorisant, selon ses qualités, une meilleure adhésion à l'entreprise ;
- en assurant l'effet stimulant du contrôle latéral ;
- en stimulant l'investissement des personnes dans leurs missions et dans les challenges collectifs ou individuels.

L'un des intérêts de ce schéma est de faciliter le repérage des fuites, voire d'en donner des évaluations, au moins en termes d'ordre de grandeur.

Prenons le cas banal d'une entreprise dont la culture favorise le cloisonnement. Au cours d'une réunion, on découvre que deux services ont travaillé sur le même sujet. Comme la pratique du débat constructif est peu développée, la discussion est orageuse et la séance se termine sur un constat de désaccord. Résultat :

- une heure de réunion à dix personnes gaspillée en frictions stériles (500 à 1 000 euros perdus au niveau de l'énergie d'entretien) ;
- deux des participants repartent démobilisés. Leur engagement baisse de 20 % pendant quelques semaines – quelques milliers d'euros de pertes au niveau de l'énergie latente ;
- la mauvaise coordination révélée ce jour-là avait d'ores et déjà coûté quelques semaines de travail en doublon : plusieurs dizaines de k€ d'énergie dispersée au détriment de la production. Un mauvais règlement du conflit, qui dépend largement de la culture, pourrait coûter encore plus cher pour remettre les choses en ligne.

Ou encore : si un aspect de la culture n'incite pas suffisamment à réutiliser pour l'Espace des solutions développées pour la Twingo, quelles sont les pertes au niveau supérieur, au niveau inférieur du schéma ?

Mais voyons plutôt les choses en positif : une culture capable de réduire au minimum incompressible les pertes aux trois niveaux, apporte une contribution décisive à la performance opérationnelle de l'entreprise et à sa compétitivité face à des concurrents moins bien dotés…

LA PLACE LAISSÉE AU CLIENT

La place laissée au client est un point particulièrement sensible d'application de la culture de l'entreprise. Il est banal de constater que la nature des produits et des marchés exerce une influence sur le fonctionnement même de l'entreprise, jusque dans les modes d'action et les mentalités.

Inversement, la culture d'entreprise filtre parfois cette influence, par exemple en légitimant la concentration sur les technologies, ou sur les produits au détriment de l'ouverture au client (logiques n° 6 : dosage humain/production, et n° 5 : relation au monde). On peut d'ailleurs noter l'importance des références internes dans l'activité des fabricants de produits grand public : comme s'il fallait maintenir un équilibre entre la nécessaire écoute du marché et un besoin de cohésion et d'identité interne. En témoigne le nombre de marques alimentaires grand public ou d'enseignes de VPC issues de références purement internes : le nom de l'usine ou de son lieu-dit.

Ou bien le client est pris en considération au sein de l'entreprise, mais en étant quelque peu instrumentalisé (logique 3 : relation à l'institution et au pouvoir) : « Individuellement, les gens portent très haut l'intérêt du client. Mais dans la réalité du fonctionnement de l'entreprise, cet intérêt se mue en concurrence interne (c'est “mon” client) et entrave le travail en transversal », comme l'explique un cadre dirigeant.

Comme le fait remarquer F. Dupuy[1] la segmentation du marché peut être une manière de s'exonérer d'une réelle ouverture de la culture d'entreprise, quitte à ne répondre que superficiellement aux besoins des clients (logique n° 2 : maîtrise/incertitude). C'est ainsi que la SNCF, qui avait franchi un grand pas en se dotant d'une vraie fonction marketing et en passant d'une logique de production à l'analyse de son marché et à la refonte de son offre, a jugé nécessaire dans un second temps d'aller beaucoup plus loin : de transformer sa relation client en formant ses personnels en contact avec le public à une tout autre conception, porteuse d'un vécu bien différent.

1. F. Dupuy, *L'alchimie du changement*, Dunod, 2001.

Le client – ex-usager – était traditionnellement le parent pauvre à la SNCF, concentrée sur ses préoccupations de sécurité et de maîtrise industrielle, et où les personnes transportées étaient le maillon difficilement fiabilisable du process : un vrai défi pour une entreprise profondément imprégnée de sa culture technicienne. Défi qui suppose un passage abrupt, au sein de la logique 6, du pôle technique au pôle humain.

Deux approches de l'adaptation d'une entreprise à son contexte et à son marché se sont donc succédé à quelques années d'intervalle :

- une première, d'inspiration technique – mais introduisant une technique, celle du marketing (segmentation clientèle et travail sur les produits), qui n'était pas mise en pratique et à l'honneur jusqu'alors à la SNCF (dans le domaine voyageurs en tout cas) ;
- une seconde, visant la pratique elle-même de l'activité de service, essentiellement orientée vers des aspects relationnels, humains, et où le changement culturel est cette fois-ci posé de façon centrale.

La démarche clé de cette seconde vague de changement comporte certes des apports de savoir-faire professionnel, mais par sa portée et sa méthodologie même elle se présente clairement comme le vecteur d'un changement culturel majeur visant l'ensemble d'une population professionnelle.

De son côté, Philips avait, jusqu'au milieu des années 1990, une culture d'entreprise qui valorisait l'excellence technique et l'innovation. Elle le faisait cependant au détriment de l'écoute du client. Ce n'est pas tant la force de vente qui était en cause, que la conception du rôle du marketing stratégique qui cherchait trop à étonner le monde par les prouesses techniques de la maison et maintenir une avance élitiste au sein de la profession électronique, et qui ne s'abaissait pas à recenser les besoins et les attentes les plus triviaux et pratico-pratiques des consommateurs.

De sorte que, investis d'une forte notoriété, et souvent impressionnants par leur avancée technique, les produits Philips se révélaient parfois malencontreusement décevants à l'usage par leur complication d'emploi ou une ergonomie pleine d'astuces mais déconcertante. Ce travers n'était-il pas devenu proverbial : « Philips invente, Siemens fabrique et Sony vend » ?

Ce parti pris élitiste n'est pas rare dans les entreprises les plus talentueuses et soucieuses d'excellence. C'est un moteur précieux de l'énergie et de l'action collectives – qui n'entraîne cependant pas toujours l'entreprise exactement dans la bonne direction. Largement partagé au sein de l'entreprise, il est souvent en partie inconscient : on ne voit tout simplement pas

comment faire autrement – sauf à se renier et à perdre son axe d'excellence. Il se double d'une grande concentration sur l'intérieur de la maison, sans véritable souci d'ouverture sur la trivialité du dehors : le syndrome NIH (*not invented here*, selon l'expression auto-ironique des laboratoires de recherche américains), beaucoup de fierté technicienne, mais aussi une difficulté à aller chercher l'opinion si profane du consommateur.

LA CULTURE EST LA SOURCE DU MANAGEMENT

Le management est par définition au point de rencontre des dispositifs organisationnels et de la culture d'entreprise. Il est par excellence au carrefour :

- de l'entreprise et de ses intérêts, règles, objectifs, moyens ;
- des personnes et des groupes, avec leur relation au travail et à la règle, avec leur rapport à l'effort, à la réussite et l'échec, avec leur perception de l'équilibre contribution/rétribution… ;

Le management a également la délicate charge de croiser :

- le technique (avec ses enjeux de compétences, d'objectifs, de tâches et de planification) et le concret (avec sa production, ses résultats, ses échéances) ;
- avec l'humain, le subjectif, la motivation (et ses effets sur la qualité et la productivité), ainsi que les enjeux identitaires, sentiments, émotions (qui vont jouer un grand rôle tant dans les rapports quotidiens que dans les moments de changement).

Le manager est celui qui ménage au mieux des impératifs divergents, entre le formel et l'informel. À la tête d'une équipe, il est de surcroît immergé dans les dynamiques collectives, et en position d'acteur principal…

Quant aux « équipiers » – ceux qui sont managés – leurs valeurs, croyances, attitudes et motivations, dont le dénominateur commun est la culture partagée, vont peser lourd dans le fonctionnement du management, à travers la manière et l'esprit dans lesquels ils se laisseront encadrer et diriger, ou accompagner.

Sens de l'autodiscipline et d'une morale collective, relation à l'effort, au conflit, tous ces traits de culture se traduiront bien sûr dans la conception et la pratique du management, soit par relation de cause à effet, soit pour redresser et compenser des traits de culture qui sinon seraient dommageables.

Quelques points clés de la culture jouent cependant un rôle particulièrement marqué :

- réglage entre approche technique et prise en considération de l'humain ;
- importance donnée au formel ou à l'informel ;
- positionnements d'accompagnement et d'acteurs ;
- culture d'objectifs ou de moyens ;
- culture pyramidale ou matricielle ;
- vision individuelle ou collective ;
- culture du lancement ou du suivi.

Ils s'ajoutent aux aspects déjà abordés, que sont le dosage de la coopération et de la compétition, la relation au conflit, et les formes de l'interdépendance et du rapport hiérarchique.

Le dosage du technique et de l'humain

La préférence donnée par la culture collective à l'aspect technique ou au contraire humain (logique 6) est sans doute le facteur majeur de différenciation des styles de management.

Quels que soient les progrès accomplis pour prendre en compte chacun d'eux, en s'appuyant sur les schémas désormais classiques de Blake et Mouton et de Hersey et Blanchard (« management situationnel® » dans sa version française), le dosage et la synthèse entre les deux axes reste à l'ordre du jour.

Le point de vue techniciste – naturellement très présent en entreprise – propose régulièrement des démarches et outils prétendant gérer l'humain par des biais techniques, quitte à ignorer la complexité et la réactivité du sujet.

Mais on constate aussi, avec des exemples tels que celui d'Auchan ou d'Atac parmi d'autres, que les recherches sur le management se déplacent vers un affûtage beaucoup plus fin de la relation de délégation, et du rôle d'accompagnement du hiérarchique entre le cadrage et l'autonomie, ainsi que des réflexions sur la mesure.

De même, la place donnée par la culture d'entreprise aux éléments formels et informels des relations de travail influe sur les modes et dispositifs de management. Il en est de même du rapport aux règles, avec les exemples de plus en plus fréquents, comme dans le groupe Danone, de la latitude laissée (explicitement – c'est d'ailleurs ce qui est le plus nouveau dans l'affaire) de transgresser une règle ou une directive, à charge de réussir !

Positionnement d'accompagnement et d'acteurs

Les types de relations avec les collaborateurs – directif et instrumental, humaniste et paternaliste, ou encore collaboratif – ont évidemment des effets importants sur le style de management et son efficacité.

Les formes de management les plus avancées s'efforcent de placer les personnes (et les groupes) aussi systématiquement que possible en position d'acteurs, de manière à s'assurer tout leur potentiel de compétence et de motivation. Les méthodes avancées de conduite de réunion permettant le débat, ou encore les démarches de feed-back, d'évaluation et de reconnaissance, sont conçues dans ce but.

Les conceptions modernes de la délégation, visant l'initiative, la responsabilisation et la subsidiarité (logique 3), conduisent ainsi à développer un positionnement d'accompagnement dans le rôle et le style du manager. Cette conception proche du renversement de la pyramide prôné par Jan Carlzon, qui fait descendre les responsabilités au plus près du terrain, place chacun en prise avec ses objectifs, ses moyens et l'environnement, non sans une forte pression au demeurant.

Culture de moyens ou d'objectifs

Les systèmes « bureaucratiques » qui ont dominé l'industrie et les services presque jusqu'à nos jours, étaient fondés sur un contrôle très soigneux des allocations de moyens – qui avait sans doute sa pertinence dans un contexte éminemment statique, permettant des prévisions à long terme et une planification pertinente.

Les organisations ont changé, la conception du contrôle aussi, mais les mentalités conservent parfois des réflexes et des attitudes (dans les logiques 2 et 3) correspondant aux fonctionnements antérieurs :

- attitudes budgétaires qui traduisent la rémanence d'un esprit de dépendance et de protection, privilégiant les règles et la conformité formelle ;
- résistances à entrer dans de vraies pratiques d'évaluation et de reconnaissance des résultats.

Avec tous les effets qu'on imagine sur la pertinence et l'efficacité de l'action.

Culture pyramidale ou matricielle

Il en est de même de la culture pyramidale : formées dans des contextes de travail marqués par la relation avec le chef (unique) – avec ses aspects contrai-

gnants mais commodes aussi – les attitudes et les manières de faire sont souvent longues à évoluer pour suivre les évolutions de l'organisation de l'entreprise.

Pour ceux dont le réflexe est, comme on l'entend souvent encore, de demander « qui est le chef dans cette affaire », il est difficile de fonctionner à l'aise dans des systèmes matriciels, où l'on dépend de deux lignes distinctes, voire des structures plus complexes où il n'est pas rare de « reporter » à trois responsables distincts.

Le mode de management doit alors se doter des ressources nécessaires pour faire fonctionner au mieux ces organisations complexes au sein d'une culture d'entreprise qui reste pendant un certain temps imprégnée d'un principe de dépendance linéaire et univoque (logique 3).

Dynamiques individuelles/collectives

Les cultures ouvertes à la dimension collective ou communautaire de l'action – dans une société occidentale cherchant à repousser toujours plus les limites de l'individualisme – ont l'avantage d'avoir plus facilement accès à des modes de fonctionnement apportant un surcroît de possibilités de performance.

Elles ont plus de facilités pour exploiter les méthodes managériales développant non seulement les dynamiques personnelles (à travers la prise d'initiative, la responsabilisation et le développement de la motivation individuelle), mais aussi les dynamiques d'équipe : démarches de cohésion et de développement d'équipe (*team building* et *team development*), et de mobilisation.

Inversement, les cultures fortement communautaires peuvent s'appuyer sur des méthodes adéquates de management pour développer l'autre dimension, également utile à la performance, et qui manque à leur culture : l'individualisation, qui permet de débloquer un potentiel d'énergie et de dynamisme supplémentaire, dont l'individu fait profiter en retour le collectif.

L'affûtage et la mise en œuvre de ces dynamiques sont le but d'une démarche comme le Méta-Management®[1], qui forme et outille les managers à des modes performants de conduite des équipes.

1. Méthode de management développée par Olivier Devillard sur la base de son livre, *La Dynamique des équipes*, Éditions d'Organisation, 2005.

Démarrage/suivi

Parallèlement à l'équipe, la « forme projet » s'est imposée un peu partout – comme forme porteuse de dynamique, ciblée sur un objectif précis et limitée dans le temps, évitant notamment le risque d'ossification et de fonctionnarisation.

Parmi les travers qui peuvent affecter cette forme si productive, il en est un qui est plus particulièrement lié à la culture collective : un déséquilibre, habituel dans certaines entreprises, entre l'énergie concentrée dans la décision et le démarrage d'un projet, et une relative atonie du suivi et de la poursuite du projet. Ceci est particulièrement sensible dans les projets transversaux, qui visent un progrès de fond de l'efficacité et de la qualité mais ne constituent pas un projet de portée directe opérationnelle.

Il en résulte des fonctionnements en boucle ouverte dans laquelle l'entreprise lance un grand nombre de projets, dont une bonne part s'enlise ensuite faute de persévérance et de suivi.

Le type d'efforts nécessaires pour neutraliser les premières difficultés d'application et poursuivre le déploiement n'est pas nécessairement valorisé par la culture locale.

Un exemple typique de cette situation se rencontre volontiers dans la grande distribution : le dynamisme, l'enthousiasme même avec lesquels sont lancés les projets d'organisation ou de management n'ont d'égal que la rapidité avec laquelle ils sont délaissés au profit de nouveaux projets : exactement comme les « promos » qui se succèdent de mois en mois dans leurs magasins, toujours engagées avec le même tonus avant de s'effacer au profit de la suivante.

Ce travers peut affecter des entreprises d'esprit très différent : par exemple des entités peu énergiques, comme des structures bureaucratiques dont la direction assez éloignée du terrain peut lancer des initiatives séduisantes sur le papier sans s'impliquer ni dans la réalisation, ni dans le contrôle de l'avancement.

Il peut correspondre aussi, inversement, à des cultures du dynamisme et de l'enthousiasme, où la nouveauté est valorisée : ce qui dénote une attitude ouverte vis-à-vis des changements, malheureusement souvent au détriment de la capacité de les mener à terme.

Il s'agit alors d'un fonctionnement « à l'énergie », où chacun tire satisfaction d'une forme de sur-engagement généré par l'idée d'un chantier

porteur d'une projection stimulante vers l'avenir. Modèle révélateur d'une articulation particulière de l'effort et du désir.

Il n'est pas simple de modifier ces équilibres, car ils touchent justement à des sources précieuses de la motivation : une solution pour le management est alors d'établir des connexions entre ces sources d'énergie et les phases de réalisation, par exemple en combinant un dispositif de suivi et d'évaluation avec des célébrations des résultats et des étapes qui viennent d'être franchies.

Il est clair que le suivi, la mise en œuvre patiente n'ignorant ni les freins ni les difficultés inévitables, la persévérance jusqu'au but final malgré la banalisation de l'innovation initiale au fur et à mesure qu'elle passe dans les faits, ne requièrent pas le même type d'énergie que l'émergence et l'adoption de l'idée, puis la mobilisation et le démarrage du projet.

Les cultures d'entreprise ne font pas nécessairement une place égale à ces deux dynamiques, qui mobilisent un rapport bien différent au temps, au réalisme et à l'idéal, et au projet dans sa dimension de projection vers un mieux.

5

UN DÉTERMINANT DES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

> « J'ai compris, alors que j'étais à la tête d'IBM, que la culture n'est pas simplement un aspect du jeu – c'est le jeu lui-même[1] ! » (Lou V. Gerstener, ancien président).

La culture d'entreprise imprègne donc l'action opérationnelle : elle en est à la fois support et facteur de cohérence et lui confère son style. Elle lui donne ses qualités et ses défauts spécifiques, ses facteurs de supériorité et les limites de sa performance.

Mais ce rôle et cette influence ne se limitent pas à la sphère opérationnelle : ils apparaissent aussi au premier plan des décisions stratégiques.

Un exemple l'illustrera

Sûre de sa puissance et de son quasi-monopole sur la grande informatique, bien calée sur son modèle de succès, IBM avait, dans les années 1970, rejeté toutes les propositions et tentatives internes de développement d'ordinateurs personnels. En 1980, excédé de cette résistance – culturelle – déployée par l'entreprise tout entière, le patron de l'époque, Franck Cary, décide de constituer une task-force, isolée du reste du groupe, et contrairement aux principes de la maison, autorisée à faire appel à tout fournisseur externe qui lui paraîtrait utile[2]. Elle est confiée à un cadre moyen efficace, Jack Sams.

C'est alors que Sams approche Bill Gates pour produire le système d'exploitation du futur PC. Peu convaincu par la rentabilité du projet, préférant s'en tenir au développement, qui est alors la compétence de son équipe, Gates rachète à un informaticien local le cœur du système pour 75 000 dollars, et propose de le céder à IBM – qui refuse, de sorte que Microsoft restera propriétaire de l'ensemble…

« De toute manière, si nous l'avions acheté, nous l'aurions saboté » commentera plus tard l'homme d'IBM.

---

1. « I came to see, in my time at IBM, that culture isn't just an aspect of the game – it is the game ! »
2. Ch. Kerdellant, *Le Prix de l'incompétence*, Denoël, 2000.

> En outre, au lieu de batailler sur le montant du contrat, Gates demande seulement un petit pourcentage sur chaque machine vendue, plus l'absence d'exclusivité d'IBM sur les licences du DOS. Marché conclu ! De toute façon pour IBM, c'est la grande informatique qui compte, et l'important sur ce projet plutôt marginal est de tenir les délais – après tant d'atermoiements pour se lancer dans l'informatique personnelle. D'ailleurs à IBM, « on ne rencontre jamais de problème majeur sur les marchés mineurs ».
> Les délais sont tenus – Gates a embauché et ses équipes travaillent jour et nuit. Mais le succès est trop rapide pour IBM, qui n'y croyait guère. La structure de Big Blue a toisé les prétentions de l'équipe PC : les usines de production ont été dimensionnées de façon trop prudente, et freinent la commercialisation. L'équipe qui a réussi en trois ans à générer plus de 10 % du chiffre d'affaires d'IBM doit d'ailleurs rentrer dans le rang et perdre son autonomie, en s'intégrant dans les structures établies.
> Le patron des PC, Lowe, négocie alors avec Gates le co-développement par les équipes des deux entreprises d'un nouveau DOS. Comme il veut le prix le plus bas par machine, il le négocie contre le droit pour Gates de monter le DOS sur les « clones » des PC et de percevoir des royalties sur ces ventes, qui ne représentent alors que 20 % du marché, contre 80 % à IBM. Quelques années seulement plus tard, Compaq dépasse IBM sur les PC, et les clones représentent bientôt 80 % du marché – faisant la fortune de Bill Gates.
> Pris dans la culture de la grande informatique, où la convivialité des écrans n'intéresse pas les clients, Lowe ne demande pas non plus une association sur Windows, alors qu'il était encore en position de force face à Gates. Rapport de force qui ne mettra que quelques années à se renverser.

L'exemple est passionnant parce qu'avec le recul, on mesure très bien l'ampleur des conséquences industrielles et financières. Il fournit aussi une description sans complaisance de ces décisions et de la manière dont elles ont été prises, qui permet de s'interroger sur les facteurs qui les ont réellement déterminées.

Or la rationalité est en principe le critère majeur que chacun s'attache à respecter en situation professionnelle. Tout l'effort des responsables d'entreprises est en général tendu pour assurer l'objectivité des éléments d'appréciation et la rationalité des choix.

Tout est fait pour maîtriser l'appréciation objective des conséquences et même les aléas : les calculs de probabilité sont convoqués pour rationaliser la prise en compte de l'incertitude. Et bien sûr – sauf chez certains grands patrons charismatiques – la subjectivité est soigneusement mise à l'écart. À toutes les étapes : collecte des informations, analyses, formulation d'options et de scénarios avec leurs conséquences chiffrées, décision et préparation de la mise en œuvre.

Pourtant l'exemple montre – comme le ferait toute analyse un peu affinée de n'importe quelle décision stratégique – comment chacune des étapes de la préparation et du choix est imprégnée des valeurs, mais aussi des croyances, des hantises, des modes de pensée et de travail qui trahissent la personnalité culturelle de l'entreprise et ses *a priori*. Pour le meilleur – le génie d'imaginer et décider des paris réussis, des opérations que les concurrents n'auraient pas conçues et osées – et parfois aussi pour le pire.

Comme si la culture d'entreprise venait suppléer la subjectivité individuelle dès que celle-ci est mise à l'écart de la décision. On peut toujours essayer de chasser cette subjectivité individuelle du lieu de la décision : la subjectivité collective de l'entreprise que constitue sa culture prend le relais : elle est derrière l'épaule des responsables, sur les murs, dans l'air qu'ils respirent…

Il vaut la peine de lever un coin du voile qui cache souvent ces aspects, pour repérer par quels biais la culture s'insinue dans l'élaboration des décisions stratégiques – parfois d'autant plus qu'elles sont à hauts enjeux. Une manière de mieux comprendre et contrôler cette influence subtile mais déterminante qui s'exerce en général à l'insu des protagonistes.

Nous nous proposons d'éclairer les principaux mécanismes qui assurent cette influence de la culture :

- comment la rationalité est toujours limitée et altérée ;
- l'effet trompeur de la collégialité ;
- la culture, antidote de l'incertitude ;
- le *Garbage Can Model* ;
- la nature incrémentale ou de rupture de la décision.

Puis on verra comment les dirigeants, qui n'ont pas nécessairement baigné de longue date dans la culture de l'entreprise, sont amenés cependant à s'y conformer – au moins pour partie.

COMMENT LA CULTURE INFLUENCE LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Une rationalité… limitée

De nombreuses études sur la prise de décision ont montré comment étaient en réalité finement tissées ensemble deux matières très contrastées dans leur nature et leur texture :

- les processus rationnels, soigneusement construits et outillés pour maîtriser la complexité des choses, mais aussi pour encadrer la subjectivité, l'instabilité et la vulnérabilité aux émotions qui caractérisent l'intelligence humaine. Processus soigneusement structurés en phases successives, avec ce qu'il faut de quantification pour être le plus pertinents et – pour mieux contenir le retentissement affectif des enjeux – le plus froidement objectifs possible ;
- les enjeux subjectifs, avec leurs préférences et leurs craintes, ou simplement les représentations simplifiées du monde et des mécanismes de la vie que l'on s'est forgées par l'expérience : des influences d'autant plus importantes qu'elles sont largement enfouies dans l'implicite et le subconscient. Autant de biais dans la recherche et la sélection des sources et des informations ; puis dans le chaînage des causes et des conséquences, et dans les anticipations du jeu des autres acteurs sur l'échiquier du marché.

Et *a fortiori* au moment des choix décisifs, le poids des craintes, des ambitions, des aspects que l'on privilégie à son propre insu, sur lesquels on se polarise ou au contraire que l'on cherche à éviter.

Autant d'éléments où l'équation personnelle du responsable peut jouer, mais qui sont largement influencés par la culture d'entreprise.

La collégialité ne réduit pas la subjectivité

Bien entendu, les décisions stratégiques des entreprises sont rarement prises par un homme seul, et l'on pourrait penser que cela suffirait à gommer la subjectivité du choix.

Il n'en est rien : il a été abondamment démontré que le caractère collégial de la prise de décision la rend aussi – sinon plus – vulnérable aux biais de points de vue, voire à des effets irrationnels, que la décision individuelle. Le phénomène de *group think* (pensée de groupe), lié à la dynamique des groupes et accentué par certaines formes de leadership, est bien documenté, avec des exemples classiques tels que celui, dans le domaine politique, de la décision par J.F. Kennedy et son cabinet de lancer l'opération de débarquement des troupes US à Cuba en 1962. Opération dite de la « Baie des Cochons » qui se soldera par un fiasco historique, et qui selon les données rationnelles dont disposait l'équipe réunie à la Maison Blanche n'aurait jamais dû être décidée. Mieux, les témoignages des acteurs de la décision ont révélé depuis lors qu'individuellement ils auraient dû logiquement s'opposer à l'opération en raison d'objections majeures dont chacun était porteur, mais que la dynamique collégiale avait conduit à n'en formuler aucune.

Bien sûr certains dirigeants sont connus pour la vigueur avec laquelle ils imposent leur autorité, mais c'est plus souvent tout leur entourage et, en fait, toute l'entreprise qui se retrouvent unis autour du dirigeant dans un consensus profond, ancré sur les « évidences partagées » qui font le cœur de la culture.

La réduction de l'incertitude

Les faits démontrent d'ailleurs que ce type de phénomène est d'autant plus marqué que la décision à prendre revêt un caractère plus vital !

On peut le comprendre si l'on considère la difficulté humaine de prendre des décisions à forts enjeux, dont les conséquences seront importantes et durables. Aussi bien collectivement qu'individuellement, la conscience de l'importance et du risque stimule le besoin des acteurs de se rassurer, et pour cela de s'appuyer sur une structuration préétablie.

Ils le font en réunissant les données et les processus d'élaboration les plus rationnels disponibles, mais aussi très instinctivement en se calant sur des schémas de pensée et des modèles de solutions existants et partageables.

Or dans une entreprise, c'est la culture, telle que nous l'avons définie, qui est par excellence le fournisseur et le conservatoire des schémas et modèles. Y compris ceux du fondateur, ou ceux qui ont été consacrés par l'expérience, qui ont pu soutenir les hauts faits et les paris gagnés de l'entreprise. Elle fournit les évidences, les valeurs, des schémas de pensée et d'action, et leurs combinaisons. Elle donne, selon l'expression de Michel Berry[1], un « abrégé du bien, du bon et du juste » à l'usage des membres de l'entreprise ; on pourrait ajouter un abrégé du possible. Elle donne également, ce qui n'est pas négligeable pour un décideur, la présomption instinctive que « les troupes suivront », puisqu'il s'agira pour elles de rejouer un modèle d'action déjà connu et mis en œuvre.

C'est ainsi que chez Atos Origin, c'est par la croissance externe qu'on grandit. Pour les laboratoires Roche, si la qualité de la recherche est conforme aux standards d'excellence de la maison, le produit ne peut que s'imposer quelles que soient les positions des concurrents. Tandis qu'Auchan se développe essentiellement par croissance interne, ce qui contribue à son autonomie et à sa cohérence.

1. Directeur du centre de recherches en gestion de l'École polytechnique, fondateur du Club de Paris du Management.

UN RÉPERTOIRE DE SOLUTIONS TOUTES FAITES

L'un des « intérêts » de la culture d'entreprise, c'est qu'elle donne non seulement des critères, mais même parfois des réponses toutes faites.

Développement de la théorie des organisations, le *Garbage Can Model*[1] appelle l'attention sur le fait que les solutions aux problèmes complexes ne constituent pas toujours le résultat d'une analyse rationnelle, mais peuvent tout simplement (et parfois avec de bons résultats) être des solutions déjà existantes, prises parmi celles déjà expérimentées et jetées pêle-mêle dans la corbeille à papier – d'où le nom de la théorie.

Or cette corbeille à solutions n'est-elle pas pour une entreprise l'archivage dans les mémoires des décisions antérieures de l'entreprise et des valeurs et modes d'action qu'elles illustrent ? on a reconnu la culture d'entreprise.

Le *Garbage Can* est donc ce que la culture va offrir au décideur : la tentation de se caler sur un modèle connu et éprouvé, la conformité au génie de l'entreprise et à son modèle de réussite – avec en prime son point aveugle[2].

C'est ce qui explique les cas, qui ne sont pas rares, où l'on voit une entreprise répéter plusieurs fois le même type d'erreurs. Comme celui de Kodak, qui laisse passer des innovations décisives par exaltation de son succès industriel et fidélité à la photo. L'analyse et les arguments rationnels servent alors surtout d'habillage et de justification à des décisions qui traduisent avant tout la pente naturelle d'une forme de pensée ou d'un désir. Des critères en partie inconscients, où se mêlent confusément données d'expérience, peurs et ambitions, styles et habitudes d'action – avec parfois l'ombre du fondateur.

La force de la continuité

La mémoire accumulée par l'entreprise, les préférences de valeurs et de logiques incluses dans la culture définissent ainsi un modèle mental de l'entreprise, de son business, de ses positions au sein de son environnement, et des meilleures manières d'agir pour l'avenir.

Ce modèle mental agit comme un filtre, qui masque certaines informations et en survalorise d'autres. Il surdétermine le contenu des stratégies, et peut amener l'entreprise à concentrer ses efforts dans un « plus du

1. Théorie développée à partir de 1972 par M.D. Cohen, J.G. March et J.P. Olsen.
2. Notion décrite au chapitre 7.

même » stérile, au lieu de contourner l'obstacle et trouver une nouvelle issue – que son cadre de référence lui masque. Comme dans le cas de Rubbermaid, qui compte sur sa capacité d'innovation et ne perd pas son temps à écouter les distributeurs.

Ce filtre jouera selon les cas sur le choix des cibles, la limitation du champ des alternatives, les biais dans l'appréciation des probabilités – dès que celles-ci ne sont plus chiffrées par les études marketing. Mais quand les difficultés apparaissent, on redouble d'efforts sur les axes habituels.

Si le changement « incrémental » est plus facile que le changement par rupture, c'est largement du fait de la culture !

D'ailleurs la relation entre culture et stratégie est systémique, ne serait-ce que du fait qu'une stratégie réussie va faire modèle et constituer une référence explicite ou implicite pour d'autres décisions stratégiques.

Un exemple de cette interaction systémique peut être donné par ces entreprises messianiques qui, de Taylor et Ford à Google en passant par l'Apple de Steve Jobs, assument une volonté délibérée d'agir sur la société de leur temps et d'en changer les règles. Conciliant un discours de responsabilité sociale avec une ambition napoléonienne, leur action stratégique est assortie avec leur culture d'entreprise, qui en l'occurrence allie appartenance et ouverture, pragmatisme et idéalisme.

COMMENT LES DIRIGEANTS ENDOSSENT LA CULTURE

Plusieurs traits de la culture d'entreprise, bien illustrés par les exemples qui précèdent, ont ainsi une incidence privilégiée sur les décisions stratégiques :

- le rapport à l'autre et à l'environnement (logiques 5 et 3) : se vit-on et se présente-t-on comme conquérant ou partenaire ? Est-on plus à l'aise en challenger ou en leader ? modeste ou arrogant et enclin à faire des démonstrations de puissance ?
- un besoin de maîtrise – des partenaires comme des process, ou au contraire le goût de saisir les opportunités (logique 2) ?
- se conçoit-on en gestionnaire (de portefeuille ou de business, ou d'efficacité et de synergies), ou comme développeur (logiques 4 et 5) ?
- vise-t-on plutôt le court ou le long terme ?
- joue-t-on la prudence, ou a-t-on tendance à s'engager rapidement et foncer (logique 2) ?

Les patrons ont bien sûr un rôle majeur dans ces réglages – mais non sans sacrifier dans le même temps aux traits dominants de l'entreprise qu'ils dirigent. Comment apprécier cette influence de la culture, dans les cas où le dirigeant n'en est pas directement issu et imprégné ?

Quand les dirigeants viennent d'ailleurs

Il peut arriver qu'un état-major entièrement nouveau prenne les rênes d'une entreprise, autour d'un dirigeant lui-même nouveau. Ne sera-t-il pas exempt de cette influence de la culture de l'entreprise – pour les décisions stratégiques, sinon pour la conduite opérationnelle, où elle s'imposera plutôt d'elle-même à eux ?

Il est probable que dans la prise en mains de l'entreprise, et du fait de la nécessité de construire un bon relais avec les managers, qui encadrent le fonctionnement, ils seront amenés à intégrer eux-mêmes une partie au moins de la culture. Si l'état-major ne reste pas déconnecté du corps social, retiré dans une tour d'ivoire, il sera sensible au modèle hérité du fondateur et de l'historique de l'entreprise. La culture est « dans les murs », elle est très contagieuse, et se capte aisément. Mais le nouvel arrivant peut profiter de son recul et de son extériorité initiale pour repérer les curiosités de la culture locale, et les traits qu'il faudrait modifier – avec la patience nécessaire.

Si les nouveaux dirigeants ne se placent pas en prise avec le corps social, ils n'auront pas un bon accord avec l'entreprise et sa culture, et leurs décisions auront du mal à s'inscrire dans les faits, en raison soit de l'inadaptation de la culture aux nouveaux axes stratégiques, soit de la résistance qu'elle opposera aux évolutions nécessaires. La compréhension et la reconnaissance mutuelles ne s'établiront pas, ni la confiance et le leadership.

Et avec le risque supplémentaire que la nouvelle équipe n'inhibe les qualités présentes dans la culture existante et les empêche de produire leurs fruits.

LE REFONDATEUR ET SA NOUVELLE STRATÉGIE

Le nouveau dirigeant peut aussi se révéler un refondateur, c'est-à-dire d'abord quelqu'un capable de reprendre une partie de l'héritage, ou mieux d'en restaurer certaines parties, ce qui lui permettra de sceller une alliance profonde avec le corps social. Quelqu'un qui sait convaincre d'un « je vous ai compris », avant d'engager l'entreprise dans un changement,

au nom même de son identité et des impératifs de sa survie. Il s'agit de créer une connivence, qui touche en fait à des ressorts profonds, et va bien au-delà de ce qui pourra en être explicité dans les discours officiels et les messages de la communication interne.

C'est à partir d'un tel lien, qui se noue très spécifiquement autour de la culture, que le leader refondateur pourra donner avec force une impulsion et un cap nouveaux, et convaincre l'entreprise que ce nouvel axe va lui permettre d'être encore plus elle-même et de retrouver le bon alignement, perdu temporairement, avec l'environnement qui change.

Tel est le cas de S. Martin, placé à la tête d'un CCM Sulzer en perdition, et qui fait très publiquement allégeance à la culture de dévouement et de soumission de ce fabricant de moteurs de navires. Pour aussitôt renverser la relation sociale en mobilisant l'ensemble des salariés comme acteurs du redressement de l'entreprise.

C'est aussi l'un des ressorts les plus significatifs de la démarche de Carlos Ghosn, qui exalte le *committment* figurant au premier plan de la culture Nissan, en le réclamant de tous après l'avoir solennellement juré au nom de l'équipe de direction.

Le cas de Steve Jobs revenant avec succès à la tête d'Apple est pour sa part un peu particulier – sans être unique – puisque le refondateur n'est autre que le fondateur initial !

LA QUALITÉ DES RELAIS ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Qu'ils soient issus du sérail ou non, les dirigeants ont besoin pour piloter l'entreprise d'une représentation pertinente mais simplifiée des réalités du terrain – ainsi que du fonctionnement des niveaux intermédiaires.

La qualité des relais, mais aussi celle de la traduction des données d'un niveau à un autre sont essentielles. Si les faits et les logiques de fonctionnement ne sont pas correctement synthétisés et traduits dans un langage intelligible et maniable par les dirigeants, ceux-ci ne pourront pas les interpréter, et les intégrer dans leurs analyses et leurs décisions. Leurs tableaux de bord seront trop complexes ou incomplets, et peu exploitables.

Il s'agit de dégager les bons indicateurs, les facteurs clés assurant une prise en compte pertinente des « réalités » du terrain par les niveaux décisionnels, pour faire pendant aux données dont seuls ces niveaux de direction disposent, ès qualités.

Quand cela ne se fait pas, on voit fleurir les erreurs d'appréciation ou encore les fausses bonnes idées, séduisantes vues d'en haut, mais qui se révèlent si souvent contre-productives sur le terrain.

La culture d'entreprise joue un grand rôle dans la qualité et la fiabilité des relais et des traductions. Elle détermine les pratiques réelles de communication tout au long de la chaîne, l'adhésion aux dispositifs de contrôle et aux indicateurs et le souci de leur fidélité, et la transmission des messages : ce qui se dit ou ne se dit pas, ce qui n'a pas droit de cité, ou n'est pas censé remonter à certains niveaux hiérarchiques.

6

UN FACTEUR D'ATTRACTION DES TALENTS

Facteur d'appartenance et d'identité, la culture d'entreprise est aussi une source majeure d'éléments qui conditionnent la satisfaction personnelle des membres d'une collectivité de travail.

Rien d'étonnant à ce qu'elle joue puissamment, parallèlement à des facteurs plus quantifiables comme la rémunération ou les responsabilités confiées, dans la fidélité des salariés – quel que soit leur niveau, cadres ou simples collaborateurs. Et, avant même cette fidélisation, dans l'attraction de personnes de qualité.

Même si l'appréhension de l'agrément d'une culture d'entreprise et de la satisfaction qu'elle apporte au salarié est difficile à faire de l'extérieur, même si les comparaisons entre entreprises ne sont pas simples à établir, il est clair que ces aspects des choix professionnels ont une importance croissante. Elles alimentent volontiers les conversations informelles, aussi bien autour des machines à café qu'entre amis – en attendant le développement probable des forums Internet de commentaires et d'appréciations sur les différentes entreprises.

D'ores et déjà, les évaluations et classements établis par *Great Place to Work* attirent l'attention sur les comparaisons et la prise en compte des conditions concrètes du traitement des ressources humaines, mais aussi de la culture d'entreprise, et commencent à fournir des outils et des références. Dans un monde ouvert qui exploite volontiers les mérites des dynamiques de marché, le *benchmarking* est à l'ordre du jour dans ce domaine comme dans d'autres, et ce mouvement ne fait probablement que commencer.

DE RICHES INTERACTIONS

Les goûts peuvent d'ailleurs être variés, et une entreprise peut attirer du fait de sa personnalité spectaculaire. Une ancienne directrice des ressources humaines d'Arcelor raconte :

> « L'atelier a un côté esthétique très fort, c'est grand comme une cathédrale, l'homme se sent tout petit. Et puis il y a les couleurs, le jaune et le rouge : le métal en fusion c'est très beau, cela a un côté sensoriel très puissant, le bruit infernal, l'atelier immense, on sent ce côté puissance de l'homme et en même temps la faiblesse de l'homme par rapport aux matériaux…
>
> En recrutement, je montrais aux candidats des représentations des aciéries. En fonction des réactions, je pouvais les évaluer. Ceux qui disaient : "Qu'est-ce que c'est beau !", je savais qu'ils allaient accrocher. Ceux qui disaient : "C'est comme au XIXe siècle", je me disais qu'ils n'étaient pas faits pour ça. »

De fait, certains traits de la culture jouent très directement sur l'intérêt et l'agrément des conditions et des relations de travail. Le mode de fonctionnement hiérarchique, dans le cadre d'une organisation donnée, le style de délégation et d'exercice du contrôle en sont des composantes évidentes.

À Usinor-Arcelor encore, les salariés étaient sensibles à l'initiative, à la responsabilité qui leur était laissée : il n'y avait personne qui n'ait pas *sa* responsabilité. On avait créé des équipes autonomes qui supprimaient le niveau hiérarchique des chefs d'équipes et instauraient un système de responsabilité tournante pour les opérateurs.

La manière dont s'établissent les relations entre collègues, plus ou moins coopératives, plus ou moins individualistes, la richesse humaine ou la rigidité procédurale, la façon de gérer et vivre les différends et les conflits, donnent des colorations très variées au contexte humain de l'exercice des fonctions.

Les différences de climat sont aussi très manifestes, gênant les uns, attirant les autres, pesant sur les personnes ou favorisant leur épanouissement : exubérance ou austérité, respect ou agressivité, climats quelque peu hystériques ou paranoïaques, ambiances détendues ou appliquées. Ou qui, de plus en plus souvent, traduisent la pression constante des urgences, dans un stress qui maintient une forte énergie mais peut aussi user les personnes et les mettre à mal à la moindre faiblesse.

Il y a aussi des cultures du secret, de la connivence, de la transparence affichée, etc.

Tous ces traits présentent de riches interactions avec les profils de personnalités des individus qui composent l'entreprise – non sans conséquences sur les comportements, la motivation, et la performance. Même

si ces interactions, qui puisent dans toute la complexité humaine, ne sont que partiellement prévisibles, les services chargés des recrutements s'efforcent de les prendre en compte, tout en veillant à la diversité…

Mais elles pourraient être encore mieux explicitées, sur la base des descriptions que nous avons exposées aux chapitres 2 et 3, en termes de racines culturelles et de logiques implicites.

Savoir attirer des gens compatibles avec la culture d'entreprise permet d'économiser beaucoup en rapidité et en facilité dans le processus d'adaptation et d'intégration de la personne. On réduit du même coup l'une des raisons du turnover, et l'on donne les meilleures garanties de performance au sein de l'entreprise.

En Californie, dans la Silicon Valley, c'est « le fun » qui marque la culture. Dans un univers où voisinent labos et universités, où la jeunesse et le non-conformisme créatif sont objectivement des atouts, le goût pour s'amuser – y compris au cœur même du travail – va de pair avec un travail intense. Il en est d'ailleurs à la fois le résultat parfois, et la contrepartie plus couramment. Comme le proclame un commentaire recueilli sur Internet « les gens ici ne font pas que s'amuser, ils s'organisent pour ça et en font une partie intégrante de leur culture. Et c'est bien l'état d'esprit qui permet vraiment l'innovation permanente et qui crée une culture de militants de l'innovation ».

Chez Google, chaque employé personnalise son espace de travail et se construit un décor, un véritable univers en rivalisant d'imagination.

À l'inverse, les informations données par le magazine allemand *Stern* sur Lidl, le géant du discount, à propos d'intrusions systématiques dans la vie privée de ses employés, ont probablement des effets sur l'attractivité de cet employeur – étant observé qu'il s'agit, si les informations sont fondées, de pratiques relevant plutôt de la politique ressources humaines de l'entreprise – mais significatives de sa culture…

GREAT PLACE TO WORK®

Cette approche développée par le cabinet de conseil du même nom et son créateur R. Levering est fondée sur l'idée que la confiance entre les dirigeants et les salariés est la principale caractéristique définissant les entreprises les plus motivantes. La confiance repose sur trois dimensions :

1. crédibilité : bonne communication, intégrité des dirigeants : « Pour notre chef, chaque tâche est importante », « La direction nous écoute » ;

2. respect : formation, politique de développement des ressources humaines et esprit général du management : « Je n'ai pas peur de commettre des erreurs » « Les dirigeants ont conscience que la vie privée est plus importante que la vie professionnelle » « Ici les opportunités personnelles et professionnelles sont sans limite » ;

3. équité : politique de rémunération, absence de discrimination : « Quand je ne suis pas du même avis que mon supérieur, je peux compter sur lui pour me donner une réponse objective » « Ma chef valorise les différences parmi ses collaborateurs ».

Résultante de ces trois conditions, la *fierté* et la *convivialité* dans l'entreprise : « J'ai le sentiment d'apporter quelque chose ». « Chaque matin je me réjouis d'aller au travail. »

Une *Great WorkPlace* est une entreprise où les salariés « font confiance à leur encadrement, sont fiers de leur travail, et se réjouissent d'avoir à travailler avec leurs collègues ». Sans surprise, la première du classement français est Google suivie de quatre autres groupes américains dont PepsiCo et Microsoft France. La seule entreprise de culture française présente parmi les dix premières est Leroy Merlin en sixième position.

Le « climat maison »

Ouverte et coopérative ou cloisonnée (dans la compétition, l'hostilité ou simplement l'indifférence et l'autarcie), l'attitude de l'entreprise induit un climat général de la « maison ».

Résumé par « C'est comme cela qu'on se comporte ici », il s'agit d'un ensemble d'attitudes suivies par une large majorité des membres, et constamment renforcées : par la pression collective et parce qu'elles se révèlent souvent efficaces et gratifiantes (chacun trouve son compte dans ses différents facteurs de motivation y compris le bien commun que constitue la performance de l'entreprise).

Sans être nécessairement explicitées aux nouveaux entrants, ces manières d'agir – souvent assez décalées par rapport aux principes affichés par l'entreprise – sont vite intégrées, non sans quelques faux pas vite remis dans le droit chemin par l'entourage.

Bien sûr, tout ceci dépend des individus, mais le contexte d'ensemble constitue un bain général, aisément perceptible dès qu'on pénètre dans une entreprise, et qui joue à la fois sur la perception qu'ont les salariés de leur travail dans l'entreprise, sur leur satisfaction et leur motivation.

Conformément à son modèle culturel, Danone laisse faire ces forces naturelles d'intégration, en laissant un nouveau cadre « en observation » pendant sa première année : aucune règle implicite ne lui étant formellement expliquée, il doit les découvrir et s'y adapter par lui-même. Intéressante mise à l'épreuve !

La diversité

Des entreprises favorisent délibérément la diversité, estimant par choix idéologique – donc culturel – et par expérience que la diversité est une richesse, et une garantie contre l'appauvrissement qu'apporterait un profil trop monocolore. Rank Xerox s'était pendant un temps fixé pour règle de panacher son recrutement : un tiers de diplômés, un tiers de professionnels venant d'ailleurs, et un tiers d'autodidactes. Principe qui visait d'abord la compétence et l'expérience, mais avait évidemment une portée de diversité culturelle importante. Bien entendu, la force de la culture Xerox permettait ensuite d'en faire un corps particulièrement soudé. Dans un style bien différent, IBM a aussi très tôt organisé minutieusement la diversité en son sein, mais… non sans retrouver au bout du compte sa cohérence – voire son uniformité – proverbiales.

Quelques décennies plus tard, Lenovo (l'entreprise chinoise qui a racheté l'activité PC d'IBM) recrute beaucoup d'anciens de Dell pour éradiquer la culture IBM. Mais l'entreprise chinoise veille simultanément à contrebalancer la culture Dell, qui risquerait d'acquérir une trop grande emprise, par l'apport de « sang » Fujitsu et Acer.

UN APPUI POUR LA PROFESSIONNALISATION

La culture d'entreprise offre aux salariés un cadre et un appui dont l'importance pour la construction de leur propre identité professionnelle n'est pas forcément négligeable. C'est évident lorsque les valeurs et le style cultivés par l'entreprise, dans son affichage mais pas seulement, sont porteurs de significations emblématiques pour l'époque : IBM-man autrefois, cadre de L'Oréal, salarié de Microsoft ou de Google aujourd'hui. Les entreprises qui

peuvent se vanter des logiques (innovation, développement durable, ludique…) dont elles sont porteuses en interne ont ici un avantage indéniable lié à cet effet d'appartenance et d'identité qu'elles procurent à leurs salariés.

Plus banalement – mais non sans effets majeurs – la culture d'entreprise offre à chacun de ses salariés, notamment dans leur première expérience professionnelle, à la fois des modes de traitement pratique de toutes les petites actions quotidiennes, et des modèles de comportement : l'ensemble définissant une manière d'être personnellement dans le cadre nécessairement contraignant de ses fonctions, de l'entreprise elle-même et de la vie collective qu'on y mène. Une manière d'être qui sera plus ou moins riche et profitable au professionnalisme de la personne, selon les entreprises !

Cependant, là aussi, il faut observer que la culture est un bien collectif, qui échappe pour une large part à la direction. Ses efforts de communication institutionnelle ont plus d'effet sur le public qu'à l'interne, et l'exagération peut se retourner contre l'objectif visé : Jim Collins met en garde les directions d'entreprises contre le cynisme que peut entraîner dans l'état d'esprit de leurs salariés l'affichage de valeurs officielles trop en contraste avec ce que vivent les gens dans leur quotidien.

LES QUALITÉS ÉMERGENTES

En outre, la culture d'entreprise peut être, selon son contenu, plus ou moins propice à l'exercice et à l'épanouissement des compétences et qualités de certains profils de salariés.

Un cadre explique : « J'ai quitté cette entreprise de luxe car après six ans au contrôle de gestion je n'avais aucune perspective intéressante. Aujourd'hui chez Leroy Merlin, je vais devenir manager parce qu'ils ont une véritable politique de formation. »

Dans certains cas, on assiste même à l'émergence de qualités particulières dues à la rencontre de certains profils de salariés avec une culture d'entreprise. Ces « qualités émergentes » assurent un dynamisme et une performance que les mêmes personnes ne retrouveraient pas dans d'autres contextes d'entreprises.

Équipes brillantes et innovantes, cadres ou dirigeants de talent, et sans doute aussi, moins visiblement, collaborateurs de niveaux plus modestes mais trouvant là un cadre de travail particulièrement porteur, doivent ainsi souvent leur excellence à leur rencontre avec tel type de culture

d'entreprise. Il peut s'agir d'un bon dosage donnant une qualité particulière – comme dans certains alliages métalliques « eutectiques », ou à l'inverse des traits spécifiques très accusés. Dans les deux cas la culture d'entreprise permet à ces salariés de révéler et mettre en œuvre le meilleur de leur potentiel.

Certains traits sont favorables à l'apparition de ces qualités émergentes : un certain rapport au temps ou aux obstacles et aux challenges ; une ouverture au monde extérieur alliée à une solidarité et une transparence à l'intérieur ; une focalisation des ambitions personnelles au service de l'intérêt commun ; une attention portée à la fois à la passion et au rationnel, comme nous avons pu l'observer chez Van Cleef & Arpels. Autant de traits qui peuvent stimuler la performance collective et individuelle en produisant ces qualités émergentes – si difficiles à postuler et produire à volonté.

Pour l'entreprise capable d'offrir une telle culture, c'est un facteur crucial de performance et, du côté des candidats de valeur et des salariés en place, cela se sent et cela se voit !

Les clients aussi…

La culture d'entreprise – telle qu'elle est perçue de l'extérieur – peut aussi avoir un effet d'attractivité (ou de répulsion) sur les clients. Certaines entreprises sont perçues comme sympathiques non seulement pour le type et la qualité des produits ou services proposés, ou pour la relation – client qu'elles savent établir, mais plus globalement par les valeurs et les logiques qui émanent publiquement de leur culture et de leur *business model.*

C'est le cas par exemple de plusieurs entreprises développant les technologies nouvelles, telles que Google, Yahoo, YouTube, Apple : de telles entreprises peuvent auprès d'une fraction de l'opinion bénéficier d'un capital de sympathie qui dépasse le simple regard porté sur les produits et la relation-client. C'est qu'elles touchent et incarnent des logiques nouvelles – ou des utopies – évoquant l'émergence d'un monde nouveau et la libération des contraintes du passé : convivialité, coopération collective à grande échelle, communications sans entraves, gratuité, fonctionnements en réseaux. Notions chargées de rêve, mais aussi de sens – et en tout cas d'un fort potentiel d'empathie. L'entreprise étant censée, pour être en accord avec ces traits, porter dans toutes ses fibres, y compris dans ses fonctionnements internes, les reflets de ces mêmes logiques « révolutionnaires ».

Les entreprises citées sont récentes, mais on peut aussi évoquer le cas de la Fnac, avec ses traits internes et externes déjà mentionnés.

D'autres, possédant pourtant une culture originale, ne cherchent guère à la faire miroiter aux yeux du public, comme le plutôt discret groupe Mondragon, groupe industriel espagnol diversifié qui produit notamment des appareils électroménagers, et dont la structure est celle d'une coopérative ouvrière. Malgré sa taille, cette structure induit une culture d'entreprise qui la distingue de celle de ses concurrents européens.

Cette attractivité que présente une entreprise pour le public du fait de l'identité culturelle qu'elle projette d'elle-même n'est pas nouvelle, si l'on songe à des entreprises comme Citroën : le culte de la technique et de l'innovation était à la fois une caractéristique des produits, une option nette de positionnement stratégique, et une équation culturelle qui touchait à des aspirations et à une posture du client face au monde… dans une version très mécaniste.

PARTIE III

UN ACTIF À GÉRER

7

LE POINT AVEUGLE D'UNE CULTURE

« Les solutions d'aujourd'hui sont les problèmes de demain. » (Paul Watzlawick)

Nous avons montré dans les chapitres précédents – et après bien d'autres auteurs, que la culture, au même titre que la structure, l'organisation ou la nature du marché, surdétermine le fonctionnement global de l'entreprise. Cependant, si elle constitue souvent une opportunité qui favorise le développement, elle peut également se révéler être un frein d'autant plus puissant qu'il est invisible.

En voici trois illustrations, à travers des situations que nous avons eu à traiter dans un passé récent :

1. Une grande firme industrielle, prévoyant un retard important dans la fourniture d'un logiciel, craint que cela n'entraîne pour elle de lourdes indemnités. Par ailleurs, sur un autre produit, cette même entreprise constate que son prix de vente est de 30 % plus élevé que son concurrent américain. Elle observe ses dysfonctionnements, mais semble impuissante à les résoudre.

Dans cette culture, le fonctionnement est si cloisonné, que la coopération y est rendue difficile. Ce cloisonnement a plusieurs sources : d'une part les acquisitions successives faites pour constituer ce groupe n'ont pas été bien intégrées et l'assimilation faisant défaut, chacun est performant, mais isolément. D'autre part, cette entreprise, qui s'est développée historiquement autour de l'électronique et de la mécanique, a gardé une longue tradition de division du travail qui résulte de la séparation entretenue entre les différents métiers, renforçant cette difficulté à travailler collectivement.

2. Deuxième exemple : un institut de recherche décide d'opérer un changement profond d'organisation. L'entreprise, résistant au passage d'un mode pyramidal à un mode matriciel, voit ses coûts augmenter plus que ses recettes. Les pratiques sont difficiles à faire évoluer.

Culturellement, les managers s'identifient plus à la qualité de leur travail d'ingénieur et à leur territoire qu'aux besoins effectifs du client ou qu'à l'intérêt économique de l'organisation. C'est tout un système de valeurs sur lequel les décisions stratégiques viennent buter.

3. Un laboratoire de réputation internationale n'arrive pas à remobiliser ses visiteurs médicaux sur un médicament stratégique, dont les résultats ont été particulièrement décevants, du fait de la concurrence déjà installée sur le marché.

Ici, le management commercial et le marketing, habitués à ce que les produits soient spontanément prescrits par les médecins du fait de leur qualité et de l'excellente réputation de l'entreprise, se trouvent pris dans les rets d'habitudes trop coutumières, et dépourvus d'agressivité pour se battre sur le marché face au produit concurrent.

Dans ces exemples, il s'agit d'entreprises habituées à avoir de bons résultats et une bonne performance et ce sont finalement les habitudes et les valeurs, c'est-à-dire la culture, qui entravent la bonne fin. Dans les trois cas, une démarche de prise de conscience de ce qui s'opposait au progrès dans les manières de faire, a permis à ces entreprises de retrouver un fonctionnement les rendant plus aptes à répondre à la concurrence. Il a fallu pour cela permettre aux leaders de l'entreprise de prendre conscience, ensemble, de ce qui constituait pour eux collectivement un « point aveugle », c'est-à-dire une dimension non consciente du mode opératoire culturel.

L'HOMÉOSTASIE DE LA CULTURE

Comme tout ensemble vivant, la culture se crée, change, s'adapte, voire même se rebelle contre des politiques d'entreprise qui ne lui sont pas familières. La culture est un système d'habitudes en perpétuel mouvement. Cependant, ce mouvement perpétuel n'est pas synonyme d'évolution du système, bien au contraire. Comme tout système, la culture répond au phénomène d'homéostasie, c'est-à-dire que tout en bougeant sur certains points, elle sait maintenir ses grands équilibres internes. Pour qu'elle change, il faut lui imprimer une forte volonté politique de changement et parfois la contraindre.

Regardons comment la culture résiste. Mise en place dès l'origine par le fondateur, parfois très inconsciemment, elle évolue bien sûr, pour que l'entreprise vive, en particulier elle est remodelée au cours de son histoire. En fait, l'entreprise ne peut pas ne pas faire évoluer la culture, elle ne reste jamais inactive : elle réforme, réorganise, reconfigure ou forme. Mieux s'orienter vers le marché, renforcer ses capacités d'innovation, réduire ses coûts, s'internationaliser ou se mondialiser, ouvrir son capital, etc. : c'est toujours sa culture que l'entreprise tente ainsi de modifier. Elle y parvient parfois facilement, parfois difficilement et parfois pas du tout. Car la

culture comporte des couches ; plus elles sont profondes, plus elles sont stables, comme le cœur du tronc au centre de l'arbre. Malgré la forte influence des changements de l'entreprise, il y a un noyau qui reste difficile à faire évoluer. L'entreprise bute de ce fait sur un point d'elle-même qu'elle ne voit pas, faute de connaître assez bien sa culture : c'est son point aveugle. Lequel sert d'ancrage au phénomène d'homéostasie.

Même pour des acteurs qui ont conscience de la culture, certains aspects de celle-ci demeurent invisibles. Et faute de les appréhender, l'entreprise rencontre des obstacles qu'une meilleure connaissance d'elle-même lui permettrait de lever – réduisant dans le même temps les coûts afférents aux erreurs dans lesquelles elle tombe du fait de cette méconnaissance.

L'envers de la culture

Le point aveugle, qu'on pourrait nommer « l'envers de la culture », impose des limites au développement du rendement global de l'entreprise. Celle-ci les perçoit au travers des dysfonctionnements qui résistent aux solutions et aux politiques de changement. Ces résistances au changement, dont elle ignore la cause, constituent le côté limitant de la culture.

Une culture produit des effets dynamiques (vitalité du business model, ambiance, cohésion, cohérence des lignées d'objectifs, rythme, sens de la focalisation) et des modes comportementaux habituels (modes de décision, type de stratégie) qui, mis bout à bout, secrètent à leur tour des logiques et des normes propres à l'entreprise. Mais ces logiques, dont les effets sont positifs dans certaines situations, peuvent devenir sources d'obstacles.

Par exemple, l'aptitude interne d'une entreprise au débat collectif facilite sa cohésion globale et la coordination en amont d'un projet, mais peut constituer en revanche, sur certains sujets, une perte de temps considérable et une entrave à la réactivité. De la même façon, une réelle proximité des collaborateurs entre eux facilite l'action, mais peut pousser à éviter des confrontations dont l'entreprise a besoin pour tirer le meilleur de son potentiel.

À partir de deux exemples, tirés de *Why Smart Executives Fail*[1], ouvrage réalisé sur la base de cent quatre-vingt-dix-sept entretiens avec des directeurs généraux et des dirigeants de quarante entreprises en vue aux États-Unis et qui ont connu des échecs désastreux – évalués en millions, voire milliards de

1. Traduction française : *Quand les grands patrons se plantent*, Sydney Finkelstein, Éditions d'Organisation, 2004.

dollars, nous allons illustrer le propos de ce chapitre et voir comment une qualité peut opérer en négatif. Dans ces deux exemples sont décrits le modèle de réussite de l'entreprise, sa limite de validité, et le point aveugle de sa culture.

L'affaissement brutal de la vente des stents

Johnson & Johnson, premier groupe mondial de santé, compte plus de cent quinze mille collaborateurs dans le monde, dans trois domaines d'activité : les produits de soins, les dispositifs médicaux et la pharmacie. Firme des plus connues aux États-Unis, J&J a basé sa stratégie sur l'achat de petites structures innovantes : en 1987 elle achète le brevet du stent Palmaz-Schatz (minuscule tube en inox – 1 centimètre – attaché à un ballon miniature inséré dans les artères cardiaques lors d'une angioplastie). Lorsque le ballon est gonflé à l'endroit où l'artère est bouchée il se produit un mécanisme qui permet aux vaisseaux de rester ouverts lorsqu'on retire celui-ci. C'est un produit révolutionnaire qui permet une opération moins coûteuse qu'un pontage coronarien. Dès la première année, cent mille patients américains en profitent. Les stents qui sortaient d'usine étaient implantés dans les quarante-huit heures tant la demande était forte.

J&J rachète alors, pour 500 millions de dollars, l'entreprise Cordis, spécialisée dans les cathéters et les ballons à haute pression, utilisés dans les angioplasties, ce qui lui permet de disposer de toute la gamme de produits et de devenir le seul fournisseur des hôpitaux. Sa part de marché atteint 95 % avec des marges brutes de 80 %.

Au faîte de sa gloire sur ce produit, J&J refuse d'entendre d'éminents cardiologues se plaindre de ce que le stent manquait de visibilité sur les radios, que n'existant qu'en une seule longueur, il fallait parfois en utiliser plusieurs pour les obstructions longues, que sa rigidité le rendait difficile à utiliser dans les courbes des artères du cœur et enfin que son prix était ressenti comme une escroquerie : 1 600 dollars !

Par ailleurs, un certain nombre de dirigeants et de collaborateurs quittent le navire lorsque J&J refuse de conserver le mode opératoire qui avait fait le succès de Cordis. Cette entreprise, qui avait un vrai esprit d'entreprise et était proche de sa clientèle, avait créé des « équipes fondamentales » qui, réunissant R&D, marketing et production, développaient très rapidement des produits. Mais J&J les disperse en comptant plus sur de nouveaux rachats pour se développer que sur l'élaboration en interne.

En octobre 1997, un concurrent européen arrive sur le marché, se fait agréer par la FDA (Food et Drugs Administration) en douze jours, aidé par des cardiologues américains mécontents. Il s'empare de 70 % du marché en six semaines avec un stent moins cher et plus souple.

À partir de cet exemple, nous pouvons mettre en lumière le modèle de réussite de J&J et son point aveugle ainsi que le modèle de réussite de Cordis. J&J, entreprise riche, brillante, seule sur le marché des stents, comptant sur les brevets qu'elle possédait et sans doute désireuse d'avoir un retour sur investissement rapide, n'a pas estimé nécessaire de créer une nouvelle génération de stent.

En fait cette entreprise s'est focalisée d'avantage sur les brevets que sur les produits ou les clients. Et sa position monopolistique lui a fait franchir le bien connu seuil d'arrogance. Ce dernier n'a pas son pareil pour rendre aveugle une organisation sur ce qui se trame chez ses concurrents. Mais cette attitude arrogante du management stratégique présente aussi des effets en interne : ainsi, l'entreprise n'a pas su garder Palmaz, le concepteur des stents, pas plus que les forces de la culture de Cordis. De ce fait, elle n'avait plus, en interne, les capacités pour développer une nouvelle génération de stents et nombre de décideurs ou d'acteurs étaient dans l'attente d'un rachat d'entreprise qui allait, pensaient-ils, régler le problème. Comme s'y ajoutaient le refus de faire des remises quantitatives aux gros clients et la méconnaissance des progrès de la concurrence, tout était prêt pour une grande déflagration que nul ne vit venir.

Motorola ne voyait pas d'avenir au numérique !

Pionnier du talkie-walkie pour l'armée américaine pendant la Seconde Guerre mondiale, Motorola est aussi devenu un important fournisseur de la NASA[1]. Leader mondial de la technologie, il est le premier à commercialiser un téléphone portable cellulaire. Adepte de la qualité totale et militante de la subsidiarité, cette entreprise fait l'admiration de tous.

L'entreprise est leader incontesté pour les appareils analogiques, avec 60 % du marché américain, lorsque commence à apparaître, en 1994, la téléphonie numérique, qui présentait plus de confort et de sécurité. La technologie numérique permettait avec un coût moindre de répondre à des masses d'utilisateurs. Motorola, grand fournisseur de matériel électronique, avait peu l'expérience du marché des consommateurs. Deux ans après, il s'entêtait à estimer que les revendeurs qui réclamaient du numérique n'y connaissaient rien et continuait à pousser fortement la vente de téléphones analogiques. L'entreprise cède même des brevets numériques à Nokia et Ericson, tant ses services techniques affirment la supériorité de l'analogique sur le numérique ! Fort de ces quarante-trois millions de clients, Motorola pensait que l'attente

1. S. Finkelstein, *Quand les grands patrons se plantent*, Éditions d'Organisation, 2004.

du marché résidait seulement dans le *design* et la miniaturisation de l'appareil. De plus, à cette époque de résultat à très court terme, l'entreprise et plus particulièrement la division de téléphonie cellulaire (responsable de ses résultats) avait tendance à limiter ses investissements d'autant plus que se profilait une perte de parts de marché. Enfin, la décentralisation forte avec un niveau de contrôle faible avait comme effet de produire des baronnies internes. Les « conflits de tribus » qui en résultaient ont eu pour conséquence de retarder certaines décisions ou mises en œuvre.

Le résultat de tous ces dysfonctionnements est qu'en 1998, la part de marché tombe à 38 % et qu'il s'en suit le licenciement de vingt mille personnes.

Motorola est une entreprise de recherche pour laquelle les clients viennent dans un second rang de préoccupations ; forteresse isolée, ayant l'habitude de dominer par son avance technologique, confiante en sa réelle qualité de produit, elle se préoccupe peu du monde extérieur et des signaux faibles reçus de la concurrence. C'est là qu'elle ne voit pas que dans son modèle de réussite, se cache un espace d'échec…

LE POINT AVEUGLE EST L'OMBRE DE LA CULTURE

Nous dénommons « point aveugle », cette partie du fonctionnement culturel que l'entreprise ne peut voir, si ce n'est en faisant un effort d'analyse objective, assistée par un tiers externe à même de percevoir les aspects cachés de la culture, justement du fait de son extériorité.

En effet, le point aveugle se présente comme une résultante limitante du mode opératoire global de l'organisation. C'est-à-dire que, si ce mode opératoire résulte de l'ensemble des qualités, des talents et des ressorts de l'entreprise, son point aveugle provient justement de l'envers de ses qualités. Niché au cœur de sa réussite, le point aveugle lui échappe car elle ne peut pas envisager qu'il y ait un « défaut » à cet endroit-là.

En examinant l'exemple de J&J, on constate que le modèle de réussite repose sur l'achat de jeunes structures que l'organisation utilise comme un puzzle face au marché. Elle comprend les besoins du marché et cherche à y répondre de façon macro-économique. De ce fait, elle s'intéresse peu aux micro-évolutions du produit, aux mécontentements du client, à la perte du modèle de réussite de Cordis ou à la personne de Palmaz. Ce n'est pas la problématique qui l'intéresse.

Voici deux autres exemples d'entreprises, passionnées par une technique qu'elles savent développer avec brio et qui cependant se heurtent à leur culture lorsqu'elles tentent de dépasser certaines résistances au changement. Ainsi Renault semble lutter continuellement et avec une réelle volonté contre les problèmes d'isolement des personnes et les difficultés de transversalité (mise en place d'un observatoire du stress, plateformes projet communes, clubs d'échange des expériences, etc.), mais malgré tout cela, l'entreprise constate toujours ce même type de difficultés, aggravées maintenant par la pression que la mondialisation exerce sur les organisations.

Citons aussi Thalès qui, bien que promouvant régulièrement des politiques de progrès au niveau de ses ressources humaines (Démarches People First, Thalès Mission et Conseil, Université Thalès), avec là aussi beaucoup de volontarisme, continue de voir certains de ses cadres historiques se vider de leurs aspirations au fil des années. Non parce que les politiques de ressources humaines n'auraient pas eu de résultats, mais parce que le système de pouvoir (empreint d'une vision technicienne, voire parfois militaire) ne paraît pas savoir fonctionner en cohérence avec les volontés politiques…

Le point aveugle est comme une ombre, toujours là, quoi qu'on fasse. Que l'acteur bouge et elle bouge. Qu'il coure, elle court également. Aussi, ne peut-on pas ne pas s'en préoccuper. L'idéal serait d'anticiper les effets de son influence dans tout changement, en veillant à ne pas neutraliser du même coup les effets positifs du modèle de réussite. Vouloir modifier le point aveugle trop fortement risquerait de dissoudre le modèle de réussite de l'entreprise. Alors comment toucher à l'envers sans risquer de dénaturer l'endroit ? C'est une question fréquente de nos clients. En fait il ne s'agit que de connaître et de limiter les effets du point aveugle à l'intérieur de ce fonctionnement qui réussit.

Prenons dans la littérature quelques autres exemples de points aveugles méconnus qui se sont révélés lors de changements, en provoquant des résistances ou de mauvaises décisions qui, selon nous, auraient pu être évitées.

Chez EDF, faute d'avoir anticipé les conséquences d'une politique de recrutement externe, la direction avait chamboulé l'équilibre subtil résultant des rapports de force entre les syndicats et la direction générale (rapports qui constituent un élément essentiel du noyau aveugle de cette entreprise). Elle a donc dû chercher par la suite à resserrer les valeurs communes de management car l'entreprise y avait perdu ses repères traditionnels.

> Pierre Gadonneix, « Le prédécesseur de François Roussely, avait embauché massivement des cadres commerciaux dans les années 1999-

2002. Nombre de jeunes loups ont été recrutés en dehors des grilles salariales et bombardés à des postes que l'on atteignait à l'âge mûr (inspecteur général, par exemple). Résultat : la progression des cadres maison a été bloquée. Et la rupture de l'égalité de traitement dans les carrières a laissé des traces profondes[1]. »

Dans un tout autre domaine, prenons un exemple célèbre mais dramatique. Pourquoi la France a-t-elle construit la ligne Maginot pour se protéger efficacement de l'Allemagne sans prendre en compte l'avis de ceux qui pensaient que cela ne résolvait pas le passage de troupes par la Belgique ? Parce que les dirigeants et militaires français fonctionnaient sur un modèle culturel de respect territorial et pensaient que l'ennemi d'alors s'organiserait à partir d'une morale identique.

Pourquoi le FBI n'a pas considéré les informations qu'il détenait sur l'imminence d'un grand attentat aux États-Unis, laissant advenir le 11 septembre au World Trade Center ? Parce qu'une chose pareille était tout simplement « impensable » sur le sol américain, compte tenu de la puissance des États-Unis et de l'improbabilité d'une guerre terrestre sur leur sol.

Et enfin pourquoi Xerox a si peu cru dans sa R&D particulièrement innovante, lorsqu'elle a proposé l'imprimante laser, la souris, l'Ethernet ou l'interface graphique adoptée par Apple ? Pourquoi Motorola n'a pas cru aux téléphones numériques ? Ou IBM aux PC ? Pourquoi J&J s'est-il écroulé sur le stent ? Parce qu'ils détenaient 80 % du marché ! Pourquoi Kodak n'a pas non plus cru à l'appareil photo jetable et s'est réveillé lorsque le marché était pris par Fuji ? Parce qu'ils dominaient tellement le marché qu'ils se sont pensés incontournables.

On le voit au travers de tous ces exemples, les formes du point aveugle sont aussi nombreuses que les cultures d'entreprises. Et elles ne nous apparaissent, en général, qu'après l'échec. Sauf si l'entreprise a fait faire – ce qui est rarissime – une analyse de vulnérabilité.

Pour intégrer cette notion de noyau aveugle de la culture, véritable ensemble opérant, et comprendre comment celui-ci produit un envers dommageable voici un tableau d'exemples tirés de notre expérience (tableau 7.1).

---

1. *L'Expansion* du 26 janvier 2005. On peut consulter à ce sujet l'ouvrage de Corinne Maier, *Bonjour paresse*, Éditions Michalon.

Tableau 7.1 – Exemples simplifiés de relation entre le mode opératoire culturel et le point aveugle

Valeurs opérantes	Point aveugle
Discipline Respect des process, ponctualité, professionnalisme, obéissance.	Difficulté à prendre des initiatives, manque d'innovation.
Créativité, imagination, individualisme.	Divas internes et farouches rivalités là où l'entreprise aurait besoin de plus de solidarité.
Capacité à grandir par croissance externe.	Limite lorsqu'il n'y a plus de petits concurrents à racheter sur le marché.
Stratégie reposant sur l'innovation en R&D	Faiblesse du marketing et du commercial.
Capacité à assurer une ligne de produit dans un grand groupe.	Incapable de changer de perspective et de rythme lorsque l'entreprise est filialisée.
Entreprise française innovante portée pendant 30 ans par un projet technique charismatique.	Ne sait plus fonctionner lorsque le nouvel actionnaire américain n'a comme seule ambition que de faire baisser les coûts.

L'explication du point aveugle n'est pas aisée. Résultante de la culture, il est multiforme et systémique : c'est un ensemble de composants en interactions, un nœud organisationnel qui relève de conjonctions où se mêlent aussi bien le système de rémunération, que la forme d'organisation hiérarchique, des qualités, des défauts, l'arrogance de l'organisation ou la crainte du lâcher-prise, la concurrence interne, et le fameux « on a toujours fait comme cela ».

Certaines organisations pyramidales dans les cultures mécanistes sont caricaturales : un collaborateur ne peut informer que son patron ; tout doit passer par la seule voie hiérarchique ; si le patron, pour une raison ou une autre ne prend pas en compte une information, cette dernière est perdue et ne peut passer par ailleurs ; pareillement le patron ne peut prendre en compte que les informations qui lui viennent de ses collaborateurs ; si une information concerne deux services, il faut attendre la réunion des deux chefs de service pour prendre une décision… C'est ainsi que dans des multinationales, des informations locales doivent remonter au niveau *corporate* sans même être partagées au niveau régional. Il n'est pas étonnant que cela puisse créer des zones de non-visibilité.

Même chose pour la coopération entre fonctions. Dans certaines entreprises, chacun est tellement tenu de ne rester qu'à son poste, de ne parler que des *choses* de sa fonction, que des informations qui lui arriveraient en dehors de cette fonction tombent alors dans le vide. Un financier ne doit communiquer que sur la finance, un commercial sur le commerce, etc. Cette rigidité organisationnelle ne s'arrête pas aux relations entre les fonctions, elle s'étend aux attitudes des collaborateurs entre eux et atteint leur mental en limitant le sens de l'initiative et de la responsabilité collective. N'ayant pas l'autorisation d'exercer leur esprit critique ou tout simplement leur citoyenneté d'entreprise, les collaborateurs en arrivent à laisser passer des informations importantes pour l'entreprise, du seul fait qu'elles ne relèvent pas de leur sphère. « Ce n'est pas mon job » entend-on alors.

Pour contrer ce risque de cloisonnement, nous avions inventé avec notre client lors d'un grand projet industriel du groupe Thalès le « devoir d'ingérence » ! Chaque ingénieur, quelle qu'était sa fonction, avait le droit, voire le devoir, d'aller trouver un de ses pairs s'il avait une idée ou un doute sur la partie dont s'occupait justement son collègue. Cela avait établi une forme de contrôle à la fois souple et serré sur un projet dont la taille et l'aspect innovant dépassaient tout le monde, y compris les chefs de projet.

Une des conséquences : la perte d'informations

Une des conséquences du point aveugle est la perte d'informations vitales, ce qui nuit au fonctionnement et renforce l'aveuglement. Alors, l'information s'égare ou se dissout. C'est que le point aveugle produit des erreurs d'interprétations. L'information parvient bien à l'organisation, mais elle n'est pas entendue : elle entre par la mauvaise porte et n'est pas reroutée du fait du cloisonnement de l'entreprise. Ou bien elle n'est pas décryptée au niveau où elle devrait l'être. L'importance ou l'urgence ne sont pas appréciées avec discernement. Ou l'entreprise se croit au-dessus de cela. Ou elle a la tête ailleurs. L'armée allemande avait bien l'information que le débarquement du 6 juin 1944 allait avoir lieu en Normandie, mais cette information n'a pas été intégrée, tant les Allemands n'imaginaient possible un débarquement d'envergure que dans le Pas-de-Calais… Une croyance a empêché de prendre en compte l'information.

C'est parfois la culture métier qui génère des normes impactant des attitudes ou des process dont l'effet est, là encore, la perte d'informations. Par exemple, dans certaines cultures, être professionnel signifie ne pas exprimer ses sentiments et même en gommer toute trace. C'est ainsi que des pilotes et des

contrôleurs aériens avaient été invités à neutraliser leurs intonations émotionnelles. On comprend l'intérêt d'une telle maîtrise, mais de ce fait, certaines informations importantes ou graves auraient pu passer inaperçues, car il n'y avait plus aucune intonation propre à signifier la gravité de l'information.

Parfois, l'information peut être détruite ou relayée au second plan par un dirigeant à qui elle ferait perdre une prime de résultat ! Dans certaines entreprises, il s'agit là d'une faute grave, d'un acte allant contre l'intérêt collectif, dans d'autres cela s'avère toléré au nom de l'individualisme bien compris. Autant d'aspects de culture, qui fondent les points aveugles.

LA COMPLEXITÉ DU POINT AVEUGLE

Les aspects constitutifs d'un point aveugle sont nombreux et s'articulent ou se renforcent parfois entre eux. C'est souvent la conjonction de l'envers de la réussite, associé à quelques défauts de l'organisation, et qui jusqu'à un retournement du marché n'avaient pas posé de problème. En voici un nouvel exemple.

> Une entreprise sidérurgique autrefois brillante sur son marché, très technique, structurée et traditionnelle, mesure que ses concurrents gagnent du terrain avec des produits innovants. Pour compenser la direction met en place un mode de rémunération nouveau pour les commerciaux. La clientèle constituée en partie de concessionnaires et de revendeurs réagit mal à ce qui ne lui paraît pas être le vrai problème. Les effets pervers de cette novation se révèlent lentement mais sûrement. Dans l'entreprise, l'excès de contrôle managérial tant des coûts que des process et des collaborateurs y a détruit le sens de la responsabilité. L'absence de débats contradictoires empêche d'y générer des avis neufs. La dénégation de l'intelligence émotionnelle prive l'entreprise de toute capacité de créativité. L'autoritarisme de la hiérarchie, la passivité des collaborateurs et le manque d'esprit d'initiative qui en a résulté ont rendu l'organisation pesante. La direction se trouve alors complètement démunie face à l'absence de réactions et à l'inhibition des collaborateurs suite à ses injonctions autoritaires (!) d'innovation.

Cet exemple montre comment toute une logique culturelle peut se retrouver mise en cause et ne développer subitement plus que des inconvénients. On y voit comment la direction elle-même, tellement prise dans la culture, ne trouve pas d'autre solution que de s'exercer un peu plus comme à son accoutumée, à savoir en l'occurrence en mettant une pression qui va dans le sens même de ce qui a produit une partie du problème.

On pourrait penser que le point aveugle n'est qu'un défaut de l'entreprise. Par exemple : elle est lente dans ces décisions, pas assez tournée vers le

client, arrogante, sans stratégie claire, etc. En fait, le point aveugle est une conjonction construite aussi bien à partir de défauts qui se combinent, que de vulnérabilités résultant de l'envers de ses qualités. Par exemple, une entreprise est très réactive mais un jour elle prend une décision stratégique trop rapidement, justement victime de la rapidité qui fait sa fierté ! C'est cette conjonction qui, rencontrant une situation nouvelle sur le marché, précipite l'entreprise au-delà de la limite de validité de sa culture. En fait, le point aveugle est un « complexe », un noyau constitué d'un ensemble de caractéristiques culturelles qui s'activent en même temps.

Pour les stent de J&J, ce n'est ni la façon dont Cordis a été intégré, ni l'aveuglement dû à l'excellence des résultats, ni une absence d'information sur le mécontentement des cardiologues qui sont l'un ou l'autre seul responsable de l'écroulement des ventes. Pas plus que ce n'est l'arrogance des commerciaux ou la faiblesse de la R&D, l'absence de veille sur la concurrence ou l'incompétence stratégique de certains dirigeants, ni la rare capacité de cette firme à opérer par une construction de rachats. C'est l'ensemble de ces spécificités qui, combinées de façon systémique, au carrefour d'une situation où émerge un concurrent nouveau, s'activent en même temps et conduisent à l'échec.

La vigilance vis-à-vis du point aveugle

Rien ne permet d'éliminer définitivement le risque de tomber dans les angles morts d'une organisation. Cependant il est des exemples dans lesquels, sans éliminer les points aveugles, l'organisation reste vigilante, car elle reconnaît ses méconnaissances. Les équipages de porte-avions sont rodés, par exemple, à l'anticipation des collisions. D'après des études des sociologues de Berkeley, cela proviendrait de ce que dans l'esprit de tous, il y a toujours un risque imprévisible. Ainsi tous les signaux faibles sont pris en considération, et même les incidents à faible probabilité sont traqués. De plus, tous les échanges d'informations y sont valorisés, y compris ceux traitant de dysfonctionnements, évidemment.

Or, dans nombre d'entreprises, c'est la rapidité de la décision qui est valorisée. On décide, on tranche et on redécide le lendemain dans un autre sens sans jamais avoir de doute. Et surtout on ne perd pas de temps à évaluer les dysfonctionnements ou à revenir sur les pratiques habituelles. C'est ainsi que les solutions d'aujourd'hui deviennent des erreurs pour demain. Prises par le marché, les entreprises se doivent d'agir vite et on ne peut leur reprocher. Mais on pourrait rêver pour elles d'une forme d'observatoire de leur culture de fonctionnement pour évaluer et prévoir.

8

LA LIMITE DE VALIDITÉ D'UNE CULTURE

Il y a des cultures qui sont bien adaptées à leur environnement, leur époque et à un certain type de marché. Mais ces cultures performantes et adaptées courent le risque de ne pas le rester si les éléments du contexte changent… Ainsi, comme tout système vivant, une culture présente une *limite de validité*. C'est-à-dire une limite au-delà de laquelle elle n'est plus pertinente. Et c'est souvent faute de l'avoir pris en compte que des entreprises disparaissent ou entrent en crise.

Voici quelques exemples que chacun de nous a pu lire dans la presse, où l'ignorance du point aveugle a conduit l'entreprise hors de la limite de validité de sa culture.

Selon un article paru dans *L'Expansion* : « General Motors est-il bon pour la casse ? », un dirigeant de l'entreprise confiait en 2005 : « En Amérique du Nord, nous ne sommes pas bons. Nous devons retrouver le chemin de la confiance de nos clients en leur proposant des modèles qui les séduisent[1]. » D'une phrase, l'auteur de l'article illustre le point aveugle : « La longue histoire de GM, qui a fait sa force, pèse aujourd'hui sur le groupe. »

Sans doute que la culture de cette entreprise depuis longtemps dominante, et le sentiment, parfois arrogant, de sa supériorité lui ont fait oublier un moment qu'elle devait évoluer dans ses façons d'exister sur le marché. Toujours est-il qu'un point aveugle lié au gigantisme l'a mis sur le flanc en 2005. Un milliard de pertes en un trimestre, l'annonce de trente mille licenciements et ces appréciations sur l'état de la situation fournies par l'auteur de l'article J.-L. Barberi :

> « La conception et la production de gammes autour d'une même plateforme, dogme de l'industrie automobile moderne, sont encore embryonnaires. Quant à la productivité par opérateur, bien qu'en progrès,

1. J.-L. Barberi, « General Motors est-il bon pour la casse ?, *L'Expansion*, 1er juin 2005.

> elle reste l'une des plus basses du secteur automobile mondial. Surtout, les implantations industrielles sont trop nombreuses. »

S'y ajoute huit marques ayant chacune leur réseau commercial, quatre-vingt-dix modèles sur catalogue, avec des dépenses sociales farouchement défendues (deux retraités pour un actif) par des syndicats habitués à la croissance continue des grandes entreprises américaines d'automobiles.

Voici un autre exemple de cette limite de validité avec le Club Med :

> « Pour J.R. Reznik[1], c'est parce que le Club n'a pas su, dans les années 1990, se doter d'une organisation et d'une gestion rigoureuses, qu'il a traversé les difficultés qu'on connaît. […] Il est faux de dire que le Club, c'était la tribu et rien d'autre ! Jacques Giraud, DG en charge du commercial, et Olivier Michel, directeur financier n'étaient pas issus de la tribu. Tant qu'ils ont été là pour soutenir la "machine à développer" qu'était Gilbert Trigano, tout est allé très bien. Ce n'est qu'après, quand ils n'ont plus été là, que les problèmes ont commencé. Et le système de la tribu est absolument nécessaire pour les exploitations, parce que c'est le fondement même du Club. Casser le système de la tribu, c'est casser le Club Med. Par contre il faut que le fonctionnement de la tribu soit soutenu par une organisation rigoureuse et totale. »

Enfin, l'exemple de Nissan montre comment une culture d'entreprise peut à un moment donné se retrouver prisonnière d'une culture nationale. Le début des années 1990 marque l'apparition des difficultés chez Nissan, alors que depuis vingt-sept ans les chiffres n'avaient cessé de s'effondrer au Japon.

Tout d'abord le système de management qui auparavant avait connu ses heures de gloire s'avère désormais désuet et ne répond plus aux contraintes du marché. L'entreprise se trouve alors toute une série de causes externes à ses maux alors que ses principaux concurrents Honda et Toyota continuent de se développer et de réaliser des bénéfices. Les dirigeants et les cadres japonais sont atteints par la résignation après plus de vingt ans d'efforts infructueux. Cependant de son côté, Nissan en Amérique du Nord – qui fonctionnait selon une réelle autonomie – maintient une rentabilité supérieure à celle des Japonais sans que ces derniers n'arrivent à tirer partie pour eux-mêmes du modèle américain, faute de communication véritable entre le Japon et la branche américaine.

1. Ancien cadre supérieur du Club Med, *Interview Espaces*.

À cela plusieurs raisons structurelles dues à l'influence de la culture nippone et à celle de l'automobile. Influences nationales dont Nissan a du mal à s'extraire. Fidèle aux traditions économiques japonaises, l'entreprise présente un style de management conservateur. Le système traditionnel de relation client-fournisseur japonais, appelé *keiretsu* consiste en des prises de participations croisées : 30 % à 50 % du capital des grandes entreprises sont détenus par des entreprises appartenant au même *keiretsu*. Ce procédé, très présent dans le secteur automobile, permet d'entretenir une relation durable entre fournisseurs et acheteurs. Malgré cela, on constate un inconvénient majeur en rapport avec les prix pratiqués au sein du *keiretsu,* parfois trop élevés (15 % à 20 %) par rapport au marché.

Au Japon, les salariés conservent leur emploi à vie, ils gravitent tous les échelons au sein de leur entreprise et accèdent à des postes à responsabilité. Il n'est pas commun de changer d'entreprise en milieu de carrière. Aussi Nissan, au cours de ses nombreux plans de redressement, n'a jamais envisagé de réduction de personnel ou s'est heurté aux syndicats lorsqu'il l'a tenté. Le principal problème de Nissan réside dans le fait qu'elle refuse de défier les traditions économiques japonaises.

Nissan Design America dirigée par Tom Semple est un centre qui conçoit les plans des futurs véhicules pour le marché américain qui sont validés par le siège au Japon. Le design et la gestion sont des points forts aux États-Unis. Mais la communication fait cruellement défaut entre les deux entités, et il se développe une culture du reproche, phénomène très présent au Japon[1].

Ces trois exemples montrent comment un équilibre établi peut se rompre lorsque change la situation interne ou externe. Nissan pouvait fonctionner tant que le contexte économique était bon, mais la non-communication et l'extrême fidélité aux traditions, point aveugle de la culture, l'ont empêché d'entendre les besoins de la filiale US. De son côté, le Club Med tenait sur un système tribal mais à condition qu'il repose sur un trépied composé de son fondateur, d'un commercial et d'un financier performants. Et General Motors, géant sûr de lui, s'est retrouvé empêtré dans les rigidités de son histoire et de sa grandeur.

Cette limite de validité est liée généralement à un changement du contexte interne ou externe : globalisation, nouveau concurrent, nouvelle stratégie, changement du marché, etc. C'est à la conjonction d'un changement et d'un point aveugle dans la culture, que se révèle la limite de validité.

1. D. Magee, *Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan*, Dunod, 2003.

Plusieurs grandes causes de limite de validité sont repérables. La culture peut être dégradée par des changements de taille ou d'organisation ou par le choc avec une autre culture lors d'une fusion. Il se peut aussi que l'entreprise, trop sûre d'elle-même, devienne arrogante ; qu'elle se rigidifie et ne suive pas l'évolution de son environnement. Enfin il se peut que la culture se soit figée peu à peu : n'étant pas entretenue, elle vieillit avec le temps.

LE VIEILLISSEMENT DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Au sein de l'entreprise, la culture est certainement le tout premier système à se dégrader par une sorte de lente cristallisation. Le risque est alors que son point aveugle prenne le dessus. Tant qu'elle réussit sur le marché, la limite au-delà de laquelle émerge massivement le point aveugle est masquée. Mais dès que les résultats s'altèrent, celui-ci émerge par un effet quasi mécanique. Une entreprise qui s'essouffle a tendance à se raidir et à revenir à ce qui lui a réussi dans le passé plutôt que de chercher une nouvelle formule correspondant mieux à l'évolution actuelle du marché ou des mœurs des consommateurs. Ainsi, elle se met à faire « un peu plus de la même chose » et en cela, elle renforce ses difficultés. Il se peut aussi qu'elle tente des solutions, mais ne voyant pas son point aveugle, ces solutions s'avèrent souvent inadaptées. Une des conséquences fréquente en est que ces tentatives de réforme infructueuses fatiguent son personnel qui se met à douter, comme cela s'est produit par exemple chez Nissan avant le rapprochement avec Renault.

Voici ce qu'on pouvait lire récemment dans la revue *L'Expansion* sur Publicis et qui pourrait se révéler comme des signes d'une culture qui reste sur son passé.

> « Au 133, l'histoire de l'entreprise est omniprésente. Du hall d'entrée à l'étage de la direction, les références à “Marcel”, le père fondateur, sont partout. Porte en bois récupérée dans la première agence, photos souvenirs, hélice d'avion offerte par la Royal Air Force… Le symbole le plus fort reste le lion, emblème du groupe et signe zodiacal du fondateur, devenu le nom du journal interne. […] Hormis quelques rénovations, l'ensemble n'a pas évolué depuis 1972, et conserve donc le style de cette époque. La cantine, sombre et exiguë, est réputée pour son impressionnante collection de vieilles publicités sur plaques émaillées, qui égaient l'orange décati des murs. »

Une telle description d'une entreprise qui, certes, continue à remporter de grands succès, interroge sur sa capacité à continuer d'attirer des jeunes talents ou de nouvelles entreprises. L'auteur y ajoute une déclaration du directeur des ressources humaines[1] qui va dans le même sens : « Si le collaborateur respecte le triptyque "travail, mérite, talent", il progressera très vite. » Certes. Mais comment croire qu'aujourd'hui ces valeurs puissent attirer longtemps de jeunes créatifs ? Ou qu'une entreprise moderne se fonde avec de telles valeurs. Non qu'elles ne soient pas tout à fait dignes en elles-mêmes, mais elles ne sont plus au goût du jour ; elles ne sont plus dans la culture globale de la société moderne. Sans doute que les jeunes collaborateurs qui restent quatre ans en moyenne dans cette entreprise y viennent plus pour sa valeur d'école que pour la modernité de sa culture. Mais si on rentre dans certaines entreprises pour leur réputation historique on y demeure pour ce qu'on y vit au présent. Et un *turnover* important peut être le résultat d'une culture qui ne convient plus aux nouvelles générations. Cela risque bien de se mesurer peu à peu en points de marge perdus, compte tenu des frais de recrutement, de formation ou des pertes de connaissances pour l'entreprise.

1. L'entreprise possède se manière spécifique de réussir : c'est son modèle de réussite. Il est associé à un contexte spécifique, ce qui lui confère un champ de validité.

2. Une nouvelle situation se présente : mondialisation, internationalisation, changement de dirigeant, marché en crise, nouveaux concurrents, nouvelles tendances, etc.

3. Le modèle de réussite sort du champ de validité, il ne fonctionne plus. L'entreprise rencontre des difficultés.

4. Le Point Aveugle empêche l'entreprise de voir qu'elle franchit la limite de validité du modèle de réussite. Elle ne voit pas à quel endroit elle dysfonctionne.

5. Pour se sortir de ses difficultés, elle renforce les méthodes du modèle de réussite qu'elle connaît bien.

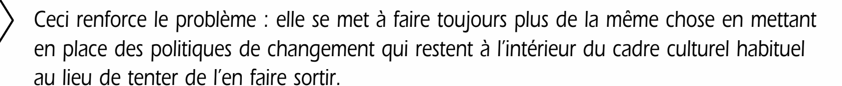


Figure 8.1 – Du point aveugle à la crise : engrenage qui conduit une culture à sa limite de validité

1. *L'Expansion*, 28 septembre 2005.

Ce phénomène de vieillissement commence alors que l'entreprise est au sommet de sa gloire. Or si elle ne prend pas garde à cette usure, c'est justement parce que tout va bien et qu'on peut la croire au-dessus de ces contingences.

CE QUI FAIT LA RÉUSSITE D'UNE ENTREPRISE PEUT AUSSI CAUSER SA PERTE

Nous venons de le voir, ce qui fait réussir une entreprise peut devenir source d'échec si la forme initiale n'évolue pas. Prenons l'exemple de L'Oréal. Chez L'Oréal, on rencontre la nécessité consciente de faire évoluer une partie du concept et certaines attitudes. Comme souvent, ce sont des chocs externes qui ont ébranlé les habitudes : le rachat de Gillette par le concurrent américain Procter & Gamble, qui lui livre déjà une vraie bataille dans les linéaires, et puis la nécessité de retirer une campagne télévisée en Angleterre à propos d'une crème amincissante qui n'avait pas fait les preuves de son efficacité, sont des petits symptômes de dysfonctionnements :

> « À partir de 2002, nous avons commencé à souffrir en Europe, raconte un cadre dirigeant qui souhaite garder l'anonymat. Nous devions tenir des objectifs de 10 % de croissance, mais nous n'arrivions plus à faire du volume. Et nous ne pouvions plus augmenter indéfiniment nos tarifs. La pression est devenue infernale. Tous les bonus sautaient en fin d'année. Conséquence, des managers de valeur sont partis chez les concurrents. »

Dans un article, *L'Expansion* de juin 2006 donne un exemple de cette usure :

> « Le modèle d'entreprise L'Oréal, celui qui a fait rêver des générations de jeunes diplômés, semble fragilisé. Si l'entreprise continue de séduire sur les campus des meilleures écoles de commerce, elle peine à retenir des cadres lassés d'un système de management qui a vécu. »

Un exemple du vieillissement d'un concept stratégique qui a marqué la culture nous est donné là. La multiplicité des marques chez L'Oréal a entraîné des luttes fratricides : « Dans le modèle L'Oréal, ce sont souvent les marques de luxe qui sortent en premier les formules innovantes. Elles sont ensuite adaptées aux produits grand public (L'Oréal Paris, Garnier), qui les déclinent à l'envi dans leurs gammes respectives. En interne, cela s'appelle le cascading. « Le problème, c'est que le luxe a de moins en moins longtemps l'exclusivité d'une innovation, affirme un manager. Le

délai était de deux ans, il est descendu à six mois. » Pour résister aux géants (Procter) et aux marques de distributeurs, les gammes grand public de L'Oréal doivent innover en permanence dans les linéaires. Elles cherchent donc à récupérer les « molécules maison » le plus tôt possible. Au risque de cannibaliser les marques « premium[1] ».

> « De jeunes talents ont démissionné, confirme un autre collaborateur. Ils ne supportaient plus l'"ambiance Roi-Soleil", avec tous les barons d'Owen-Jones qui sur-interprétaient en permanence ses consignes. »

De l'aveu même d'un vice-président, « nous avions perdu le droit de questionner ».

> « Avant, on se demandait d'où allait venir l'attaque. On pensait surtout à se défendre. Aujourd'hui, on réfléchit à la façon dont on va vendre ses idées. »

« Jean-Paul Agon l'a bien compris : l'un de mes premiers objectifs, explique-t-il, c'est de faire de L'Oréal une entreprise "dans son temps", moderne dans son comportement interne. » Discours d'un refondateur résolu à s'attaquer au point aveugle, niché dans la réussite du modèle.

ENTREPRISE PERFORMANTE ET USURE DE LA CULTURE

On retrouve fréquemment dans les déclarations des responsables d'organisation, lorsqu'ils se retournent sur les causes de dégradation des résultats de leur entreprise, une analyse *a posteriori* des façons dont les qualités de leur stratégie ou de leur savoir-faire les ont collectivement endormis, les empêchant de voir venir une usure de leur positionnement sur le marché. Reprenons les exemples du Club et de General Motors. En 2003, Serge Trigano définit d'une certaine façon le point aveugle en déclarant :

> « La forte personnalité de Gilbert Trigano et le système de la tribu ont été la force du Club Med et font partie intégrante de la culture de l'entreprise. Elles ont été aussi sa faiblesse. […] Les GO vivaient dans le "jus" pendant des années… Ce qui a eu d'ailleurs le défaut de rendre plus difficile l'entrée de gens de l'extérieur. Le Club avait parfois le sentiment qu'il était capable de tout faire en interne. La maison s'est un peu refermée sur elle-même. Par exemple, on n'avait pas de compétence informatique, ce qui a été une faiblesse. Le risque d'une telle culture d'entreprise, c'est le refus de l'autre et, parfois, la difficulté à faire évoluer l'entreprise[2]. »

1. « L'Oréal doit se refaire une beauté », *L'Expansion*, 28 juin 2006.

Autre exemple chez General Motors. Une position arrogante et dominatrice qui a fait sa force, devient sa faiblesse. Ses immenses usines sont devenues surcapacitaires en raison de la concurrence internationale, la productivité par opérateur est inférieure à celle des concurrents. Le rythme des fermetures de sites peine, si l'on peut dire, à suivre celui de la perte de parts de marché. Depuis 1993, la production de General Motors aux États-Unis a décru de 7,1 à 5,8 millions de véhicules[1].

Les signes avant-coureurs selon lesquels la culture se fige, se cristallise et fait déraper l'entreprise dans une spirale négative sont justement à chercher dans certains aspects de la culture qui constituent son point aveugle alors qu'on les recherche trop exclusivement dans le relâchement du management ou dans le cycle de vie des produits.

Certaines entreprises s'en rendent compte à temps, avant que cela ne fasse crise, d'autres sont précipitées dedans et s'en sortent ou non, alors que d'autres encore, niant leur responsabilité dans ce qui leur arrive, sont vouées à une disparition probable.

L'EFFET DE CHOC DANS LA CONDUITE DES CHANGEMENTS

L'usure produite par le passage du temps n'est pas le seul facteur par lequel une culture atteint sa limite de validité et se trouve alors plongée dans une crise du fait de son point aveugle. Comme nous l'avons dit plus haut, d'autres facteurs résultent de chocs trop violents que la direction générale provoque par une brutalité dans la mise en œuvre de nouveaux dispositifs. Il en est ainsi de certaines réorganisations, de changements stratégiques ou de rapprochements d'entreprise conduits à la hâte – avec des effets de changements de tailles ou de fusion de cultures non maîtrisés.

Qu'on n'entende pas par là qu'il ne faille pas produire de choc. Il n'y a parfois pas d'autres moyens suffisamment efficaces et rapides pour arriver à faire bouger une situation. Le choc et la réforme vigoureuse sont parfois nécessaires. En revanche une direction générale, soucieuse d'une réussite aux moindres coûts et la plus rapide possible, se doit d'éviter la brutalité, d'anticiper les effets de l'onde de choc, de prévoir en quoi cela heurte non seulement les personnes mais aussi la culture, c'est-à-dire le poids des

2. Interview de Serge Trigano, *Revue Espaces*, octobre 2003.
1. « General Motors est-il bon pour la casse ? », *L'Expansion*, 25 mai 2005.

habitudes et celui des façons de penser et de réagir. Cette direction générale se doit de limiter en amont ou en aval ce qu'on pourrait qualifier de traumatisme opératoire.

Sans doute est-il encore plus difficile de prévoir les réactions de la culture que les réactions des collaborateurs. Les réactions des collaborateurs peuvent souvent être anticipées par une réflexion portant sur des polarités comme avantages/inconvénients, plaisir/déplaisir. En revanche, les changements de culture sont plus subtils et plus difficiles à envisager. Son aspect immatériel, incorporel mais cependant agissant fait que la méconnaître ne permet pas d'anticiper sa confrontation à la situation nouvelle. On n'est alors pas en mesure de prévoir les réactions de l'ensemble des habitudes process/comportements.

Une grande entreprise sidérurgique allemande a repris il y a quelques années une entreprise française qui s'était développée de façon fulgurante en douze ans. Le départ du trio mythique de dirigeants fondateurs a privé l'entreprise de sa formule de réussite (proximité client, innovation rapide, système de décision court). Elle s'est retrouvée face à son point aveugle (la gestion), ce qui a occasionné des pertes importantes. Le groupe actionnaire s'est alors immiscé dans son fonctionnement quotidien en dépêchant différents émissaires qui intervenaient directement sur le terrain en faisant parfois fi de la hiérarchie et en remontant des nouvelles catastrophiques au siège sur le manque de compétence des collaborateurs de cette filiale. Partout le groupe actionnaire s'est mis à y appliquer rudement les méthodes qui font sa réussite en Allemagne et dans d'autres pays sans tenir compte du mode opératoire culturel de la filiale, de ses croyances et valeurs et sans associer les acteurs en place aux changements, certes tout à fait nécessaires, mais qui demandaient du tact vis-à-vis de la culture telle qu'elle se présentait. Les ventes se sont mises à baisser, les meilleurs éléments à partir, les plans sociaux et les grèves à alterner !

9

UN ACTIF STRATÉGIQUE À GÉRER ?

Ainsi la culture d'entreprise joue-t-elle un rôle majeur tant dans l'efficacité opérationnelle que dans les déterminants de son devenir. C'est un actif stratégique de premier plan, d'autant plus précieux qu'on ne peut aisément le construire ou le modifier à son gré.

Pourtant, comme tout autre actif d'importance stratégique, il faudrait pouvoir le gérer. Ne serait-ce que pour garantir son adaptation aux changements des marchés et du contexte, ou au déploiement de l'entreprise à l'international. Ou pour éviter qu'il ne dépasse sa limite de validité. Il faudrait pouvoir en prendre soin lors des opérations de fusions-acquisitions, ou mieux, le faire fructifier dans de telles opérations. Le céder ? Au moins en tirer avantage dans la valorisation financière de l'entreprise…

Bien sûr, de tout cela, une partie seulement est possible, et encore, sous certaines conditions. Alors, dans quelle mesure peut-on gérer et mesurer cet actif, immatériel et insaisissable, et comment se comporte-t-il dans les situations où il est mis à l'épreuve ?

Nous allons chercher à répondre à cette question, en éclairant les points suivants :

- dans quelles conditions s'effectue l'adaptation d'une culture d'entreprise ?
- que devient-elle dans les opérations de fusions-acquisitions qui sont pour elle des moments clés ?
- enfin, comment est-elle susceptible d'influer – au même titre que la détention exclusive ou non d'une technologie ou d'un produit – sur la valeur financière de l'entreprise ?

L'IMPÉRATIF D'ADAPTATION

Avant d'aborder les conditions d'adaptation des entreprises à leur contexte, il faut replacer ces mouvements dans une perspective générale historique sur les cultures d'entreprises.

Sur ce facteur de compétitivité qu'est la culture s'exerce en effet un double mouvement historique. Un mouvement contradictoire d'uniformisation et de différenciation : une partie des traits culturels distinctifs qui différencient les entreprises entre elles s'égalisent dans un professionnalisme international de plus en plus homogène, tandis que de nouvelles différenciations émergent en permanence, portées par des entreprises à forte personnalité – dont certaines sont d'ailleurs, et ce n'est peut-être pas un hasard, des championnes de la croissance et de la rentabilité.

Le mécanisme est le suivant :

- les « bonnes pratiques » sont reprises d'un groupe à un autre. Un nouveau professionnalisme s'impose par son adéquation au contexte (changement technologique et de la demande de plus en plus rapides, contraintes de réactivité, de productivité, etc.) et à l'évolution de la société (individualisme, anti-autoritarisme, etc.) ;
- mais la différenciation se reconstitue, par un mélange de traits spontanés (liés à leur histoire propre, à des événements marquants, à l'influence de leaders…) et d'impulsions délibérées des entreprises : Renault cultive sa différence (création et liberté d'esprit), PSA, Daimler-Benz ou Toyota aussi… ; Danone ne se développe pas et ne s'implante pas comme Nestlé.

Les bonnes pratiques apportent ainsi la productivité et la conformité « de base », tandis que la variété et l'originalité des cultures d'entreprise apportent les surcroîts d'efficience qui assureront le succès et le développement (ou au contraire les handicaps à traiter sous peine d'être dominé et poussé hors du jeu). Elles le font en créant des facteurs de différenciation concurrentiels au travers même des fonctionnements d'entreprise : c'est très précisément là que la culture devient un composant stratégique.

La culture à la traîne du changement ?

La culture d'entreprise, c'est le produit et le reflet de son passé.

Son adaptation est alors à la fois une difficulté et un impératif…

Dans une entreprise, ce qui s'adapte le plus vite, sous la pression du contexte ou par saisie d'opportunités, c'est toujours ce qui relève directement de décisions de la direction : organisation, périmètre, et même équipements et technologies ! Les aspects humains, et en particulier la culture qui n'appartient à personne en particulier, qui relève d'une pratique et d'une responsabilité diffuse, sont censés suivre – en tout cas lorsqu'on ne

se préoccupe pas de leur évolution spécifiquement, et avec des méthodes pertinentes à un objet si particulier.

Comment se passent les choses lorsqu'une adaptation de l'entreprise est engagée pour maintenir ou développer sa compétitivité dans un environnement changeant ? Nous allons prendre un exemple.

La mise en place d'un nouveau système d'information touche toujours à des points sensibles, du fait de ses effets sur les modes opératoires formalisés mais aussi informels, et de sa résonance sur différents aspects de la culture d'entreprise. Dans le cas de la banque d'affaires d'un grand groupe financier français, la conception du futur SI, qui visait à faciliter les opérations, mais aussi le contrôle, devait associer largement les opérateurs à la conception du système. Le projet échoua du fait d'une incompatibilité entre la culture des traders et les principes mêmes de la démarche engagée :

- une démarche de projet, visant de surcroît à construire des outils : c'est-à-dire deux orientations qui relèvent d'une culture de la rigueur et de la mesure, parfaitement de mise pour un chantier informatique, mais…
- … en contraste total avec l'esprit du *Quick & Dirty* qui imprègne l'état d'esprit et les modes d'action des traders.

Un exemple parmi bien d'autres d'une mise en échec d'un projet d'entreprise, du fait que la culture s'oppose au changement, ou du moins n'a pas été préparée pour permettre et accompagner la mise en œuvre. Cette plasticité plus lente de la culture d'entreprise est l'une des difficultés majeures dans la conduite stratégique des entreprises.

C'est le génie – ou la compétence – de Carlos Ghosn et de son équipe de Renault, vaccinés aux vicissitudes des « alliances » tentées précédemment, que d'avoir su traiter simultanément culture d'entreprise et actions opérationnelles et stratégiques dans leur démarche de redressement-éclair de Nissan.

Si les questions culturelles n'avaient pas été anticipées, pour être soit habilement désamorcées (comment apparaître plus japonais que l'équipe précédente ?) soit clairement utilisées pour précéder et préparer des changements plus opérationnels, comment le pari aurait-il pu être gagné, et si rapidement ?

On sait que Carlos Ghosn, qui avait fait appel à un spécialiste de la culture japonaise, et soigneusement étudié les enseignements de la fusion avortée Renault-Volvo, ne s'est pas distingué seulement par la qualité de

sa communication tant interne qu'externe à Nissan. Il a su également s'appuyer sur des traits de la culture Nissan pour mieux amener l'entreprise non seulement à redresser sa situation, mais même à faire évoluer… sa culture !

L'un des leviers sur lesquels il a fondé son action est la valeur de l'engagement (*committment* en anglais) par laquelle il a verrouillé les objectifs de redressement formulés par chaque responsable dans tous les secteurs de l'entreprise. Dès lors, aucun cadre japonais ne pouvait même imaginer ne pas tenir son contrat, ce qui garantissait à la fois une forte mobilisation et la cohérence de l'action, non sans économies appréciables de management et de contrôle.

Un empilement de strates successives

Dans l'historique d'une entreprise se succèdent différentes époques. Les évolutions de la culture se font de façon discontinue, sous l'effet des grandes étapes de cet historique, mais aussi du fait que la résistance qu'elle oppose au changement cède par à-coups. La culture d'une entreprise qui a une certaine ancienneté apparaît ainsi comme un empilement de strates successives.

En fait, il est fréquent que les anciennes composantes modifiées subsistent dans la mémoire collective, recouvertes par les nouveaux modes collectifs. Elles ne disparaissent pas complètement, restent latentes, et peuvent alors redevenir actives dans certaines circonstances : lorsque des crises ou des événements forts les font remonter à la surface – pour le meilleur ou non selon la qualité du substrat.

Dans certains cas, la nouvelle strate ne constitue qu'un voile superficiel et fragile, qui laisse couramment réémerger la strate inférieure. L'entreprise fonctionne alors en réalité avec deux codes de conduite, deux systèmes de valeur simultanément, ce qui demande une grande virtuosité aux acteurs, et rend les actions de progrès très difficiles pour la direction.

Ce genre de situation, qui brouille le fonctionnement, se manifeste notamment lorsqu'un style de comportement a été adopté – mais de façon trop artificielle – sous l'effet d'injonctions trop appuyées de la direction sans appropriation véritable ; ou encore par adoption d'une mode managériale internationale difficilement critiquable mais en vérité peu compatible avec la culture collective préexistante et qui ne parvient pas à éradiquer celle-ci.

QUAND UNE CULTURE EN CACHE UNE AUTRE

Une entreprise du secteur bancaire rencontrait des difficultés à atteindre son objectif stratégique, qui était d'augmenter son attractivité mais aussi de faire fructifier un important potentiel de clientèle peu exploité, en modernisant ses relations-clients et en stimulant et responsabilisant son front de vente.

Les directeurs d'agences et leurs directeurs régionaux étaient parfaitement en accord avec cette orientation mais on constatait que quels que soient les efforts déployés, les résultats concrets peinaient à se manifester. Les commerciaux et le back-office se renvoyaient la responsabilité du manque de progrès, tandis que de gros efforts étaient faits de part et d'autre et aux interfaces entre les deux fonctions et populations.

Le back-office, qui était relativement récemment sorti du mode de fonctionnement et de management bureaucratique qui avait longtemps caractérisé l'institution, était sur la sellette. Mais un diagnostic plus approfondi démontra qu'il était loin d'être seul responsable du manque de résultats : c'était toute l'entreprise, dans ses différentes fonctions, qui fonctionnait tantôt sur la nouvelle logique de compétitivité et de service prônée par la direction (qui recueillait un bon niveau d'adhésion du personnel, même loin du front de vente), tantôt sur les anciens modes traditionnels et bureaucratiques. Les dysfonctionnements provenaient en fait de la résurgence continuelle de l'ancienne culture, y compris chez les commerciaux.

Ce qui brouillait les cartes et avait masqué le cœur du problème était que la difficulté ne résidait pas en soi dans l'interface entre le front de vente et le back-office, comme on l'avait cru d'abord – mais dans les modes de fonctionnement qui sautaient continuellement d'une culture à l'autre.

De fait, la culture bureaucratique, masquée mais toujours présente au fond des mentalités, réapparaissait chaque fois qu'un service, un collaborateur ou un cadre se trouvait placé en position défensive : le réflexe de protection ramenait alors immédiatement à la surface la culture latente, rendant le système très difficilement manageable en l'état.

Ce type de fonctionnement à double fond est plus fréquent qu'on l'imagine. Il permet d'expliquer, par la résurgence d'éléments culturels enfouis sous la surface, certaines anomalies et certaines situations d'échecs ou de crise (grèves inopinées par exemple), voire de les anticiper et les traiter.

CULTURES FORTES, CULTURES ÉVOLUTIVES

Certaines cultures d'entreprises constituent un cadre relativement lâche, qui rassemble un certain nombre de références communes mais ne produit pas de norme vraiment contraignante, ou s'en tient aux valeurs et manières de faire courantes dans le métier et le pays où s'exerce son activité.

D'autres sont beaucoup plus contraignantes, soit qu'elles présentent une forte différenciation par rapport au milieu ambiant, avec des traits distinctifs résolument portés et entretenus par les collaborateurs, soit qu'elles aient des traits plutôt banals, mais que l'observation des normes implicites, des logiques et des valeurs qui constituent cette culture fasse l'objet d'une forte pression collective.

Les effets respectifs de ces différentes configurations ont été souvent commentés dans les *business schools* et la littérature managériale américaines. Curieusement, la plupart de ces études ont été développées indépendamment du contenu des cultures concernées. Elles ont fait l'objet de longues controverses, autour de la notion de « culture forte ».

Cette notion est majoritairement définie comme celle de normes et valeurs largement partagées au sein de l'entreprise et scrupuleusement mises en pratique.

Pour illustrer ces « cultures fortes », on peut évoquer l'exemple d'IBM, longtemps emblématique de ce type de culture – qui l'a d'ailleurs considérablement aidée dans son déploiement international qui constituait l'un des premiers mouvements d'internationalisation et d'exposition d'une grande entreprise aux différences culturelles de ses divers pays d'implantation.

Les avantages d'une culture forte

Les Anglo-Saxons attribuent trois avantages[1] à une culture forte :

- l'adhésion générale aux principes, valeurs, et normes constituant la culture d'entreprise facilite un contrôle collectif fort, reposant sur la pression de conformité. L'uniformisation plus grande des conduites et des micro-pratiques accélère d'ailleurs l'intégration des nouveaux entrants et facilite le repérage des comportements déviants ; cette uniformisation repose sur un contrôle social mutuel, qui est plus efficace et évite les

1. Clairement présentés par exemple par Jesper B. Sorensen, in *Administative Science Quarterly*, mars 2002.

coûts de systèmes de contrôle plus formalisés ou de l'intervention de la hiérarchie ;

- un alignement plus facile sur les objectifs dès qu'ils sont fixés, du fait d'une mentalité et d'une vision pré-formatées par la culture d'entreprise. Et corrélativement une réduction des débats sur la meilleure manière de faire avancer les intérêts de l'entreprise ;
- une meilleure motivation des collaborateurs qui ont le sentiment que les actions qu'ils mettent en œuvre sont en accord avec leurs propres choix.

Des ouvrages comme *In Search of Excellence* (*Le Prix de l'excellence*, en français) de Peters et Waterman (1982) ont appelé l'attention sur l'importance des facteurs humains et sur les effets bénéfiques d'une culture d'entreprise forte (et originale) dans la performance.

Mais les déboires ultérieurs de bon nombre de leurs exemples stars ont relativisé leur démonstration.

La question est bien là : forte ou non, quelle est la nature de telle culture, quels sont ses traits distinctifs, ses avantages et ses inconvénients ? Quelle est la qualité de son adaptation au contexte et aux autres caractéristiques de l'entreprise (produits, clients, équipement, technologies, dispositifs organisationnels, etc.). Et saura-t-elle suivre les changements du marché ?

D'autant qu'il ne suffit pas de repérer et de décider des évolutions nécessaires de la culture, car ce ne sont pas choses faciles à réaliser. Il y faut des méthodes solides, qui supposent une implication de la direction, mais bien sûr directement ou indirectement de tout le corps social, puisque c'est lui qui en dernière analyse est le détenteur de sa culture.

Des cultures plus aptes au changement

Les cultures fortes sont-elles vraiment plus aptes au changement ? Leur atout serait d'assurer un alignement étroit entre l'organisation et les objectifs d'une part, les valeurs et les modes d'action informels d'autre part, assorti d'une forte pression de conformité s'exerçant sur les collaborateurs. Mais ceci suppose que les salariés soient plus attentifs à la cohésion de leurs fonctionnements qu'à la conformité aux anciennes normes, témoignant d'une bonne capacité collective à faire évoluer tous en même temps leurs habitudes et leurs réflexes, et cela de bonne grâce sans altérer leur motivation.

C'est beaucoup compter sur la discipline naturelle au sein des équipes. Cette vision peut-être un peu optimiste rappelle cette publicité pour

Arthur Andersen (avant ses déboires) montrant un banc de petits poissons évoluant au coude à coude, dans un ensemble parfait, en conservant la forme… d'un énorme requin.

Le faible niveau de critique interne et de débat au sein d'une entreprise a certes de gros avantages (économie de temps et garantie de cohésion), mais aussi ses revers. Car ce type de culture, en faisant l'économie des divergences de vision et des originalités et hétérogénéités de pratiques, réduit les possibilités de faire progresser et évoluer les idées sur l'environnement et les logiques dans lesquelles l'entreprise s'inscrit pour y répondre. Or la capacité à percevoir les changements du paysage, leur portée sur le business et les moyens d'adapter l'entreprise suppose une autre attitude que le souci de conformité et de stabilité. Cette attitude peut-elle être réservée à quelques experts et dirigeants, le reste de l'entreprise suivant leurs changements de cap comme un seul homme ?

On peut d'ailleurs se demander si l'ampleur des réflexions managériales et des projets d'action liés à cette notion de « culture forte » ne traduit pas la focalisation des consultants et dirigeants d'entreprises américains sur les relations entre individu, norme et collectivité, problématique majeure américaine (qui inspire largement leurs œuvres culturelles, du western aux films catastrophes en passant par le roman noir), et plus particulièrement celle de l'obéissance des personnes à des règles et à un mouvement collectif. Questions qu'on retrouve, abordées sous un autre angle, dans les préoccupations et recherches sur le leadership, l'influence du leader et sa capacité à entraîner et mobiliser les collaborateurs dans un mouvement d'ensemble aussi discipliné et motivé que possible, visant le même objectif avec des cheminements cohérents.

En tout état de cause, il nous semble que les organisations à « cultures fortes » sont moins à l'aise face à des changements de l'environnement rapides. Ces changements pourront faire perdre leur valeur à des modes de fonctionnement et des habitudes de pensée et d'action, et cela trop rapidement pour permettre une adaptation en douceur. Ils auront même plus de difficultés à percevoir les évolutions du contexte, dans un climat interne de stabilité de la vision et de recherche de conformité.

Il est clair que dans ces comparaisons entre entreprises à forte cohérence, bénéficiant de leur bon alignement et de leur discipline, et entreprises présentant un moindre souci culturel de la conformité, plus critiques sinon plus individualistes, tout est affaire de dosage.

Mais certaines ont de surcroît, dans les composantes même de leur culture, une capacité particulière au changement et à l'innovation, que nous allons essayer d'évaluer à partir de quelques exemples.

Cultures d'innovation

Chez Renault, l'innovation organisationnelle est une constante de l'entreprise. Michel de Virville, directeur des ressources humaines de Renault jusqu'en 2006, soulignait que l'entreprise et ses managers réfléchissaient beaucoup à l'organisation et à ses aspects humains. Les trois dirigeants de la dernière décennie – Raymond Lévy, Louis Schweitzer et Carlos Ghosn – jugeaient très importante la culture d'entreprise et son évolution, estimant que le comité exécutif avait un rôle d'architecte culturel. À leurs yeux, l'importance de cette remise en cause permanente des modes de fonctionnements et de la culture d'entreprise en justifie le coût.

Le cas de Danone est également très démonstratif de la richesse des configurations permettant à de grands groupes de s'adapter aux évolutions et aux terrains. Difficile de refuser le qualificatif de « forte » à sa culture très originale : elle est à la fois investie d'une forte adhésion et très généralement appliquée. Le paradoxe veut que ce soit justement une culture de la liberté d'action et de la libre adaptation au terrain. Au point de prévoir explicitement la possibilité de ne pas respecter un process ou une règle lorsqu'on estime – sous sa propre responsabilité – qu'on peut obtenir un meilleur résultat en les transgressant. La possibilité – ou plutôt le devoir : « Ne pas respecter la règle n'est pas une désobéissance, c'est normal ! »

De sorte qu'il y a bien un souci de la conformité, mais reporté à un niveau logique plus profond : ce n'est pas à la lettre, mais à l'esprit qu'on doit se montrer conforme : « C'est l'esprit Danone » selon l'expression familière à Frank Riboud.

À l'inverse, on trouve quantité d'exemples d'entreprises à culture forte et distinctive, qui laissent filer des opportunités historiques par attachement à leur modèle de réussite et difficulté d'ouvrir une culture qui a accompagné leurs succès passés.

Tels Kodak, qui, juste après avoir décliné l'association avec le futur fondateur de Xerox pour lancer les premiers photocopieurs, refuse de s'intéresser au Polaroïd que son inventeur lui propose en 1950.

Ou l'histoire[1] de Donnay, entreprise belge aujourd'hui oubliée, qui était en 1980 le leader mondial incontesté des raquettes de tennis. Et qui manque le virage du passage aux cadres métalliques au début des années 1980 du fait de sa réticence à changer son modèle de production et… par fidélité à son parrain Björn Borg, qui vient de prendre sa retraite et n'a jamais touché un cadre métallique.

Savoir innover est dans beaucoup de métiers devenu aujourd'hui une obligation vitale. Dans une économie mondialisée où le changement est rapide, disposer d'une culture orientée vers l'innovation est de toutes façons un atout précieux. Encore faut-il que ce sens de l'innovation ne fige pas l'entreprise dans une attitude autocentrée qui, paradoxalement, finisse par l'empêcher de regarder suffisamment vers l'extérieur. Après tout, c'est un peu le problème de Citroën.

Dans un autre registre, c'est aussi celui de Rubbermaid, pionnier des pelles à poussière en caoutchouc, entreprise fétiche des ménagères américaines[2]. Pendant plusieurs décennies, l'entreprise n'a cessé de croître de façon très profitable en combinant diversification des produits et élargissement des réseaux de distribution. Ce développement reposait sur un trait de culture majeur : la capacité d'innovation, justement. Joint à la rapidité d'introduction sur le marché, ce trait de culture donnait à Rubbermaid à la fois sa forte identité et son avantage concurrentiel décisif sur les concurrents, qui ne parvenaient jamais à l'égaler sur ces points : elle créait le marché !

On voit bien un aspect clé des entreprises innovatrices : en maîtrisant leur processus de recherche et de création, en se plaçant toujours en tête du mouvement, elles trouvent une manière élégante – et bénéficiaire – de maîtriser l'incertitude du marché (*cf.* logique de base n° 2).

Dans les années 1980, le développement est encore plus rapide, et Rubbermaid est saluée comme « l'entreprise la plus admirée » par le mensuel Fortune. La stratégie et la culture s'articulent alors à merveille…

Cependant, le marché évolue dans les années quatre-vingt-dix, le pouvoir passant des industriels aux distributeurs, et le jeu change : l'heure est désormais à la compression des coûts et des prix. La productivité n'est pas le point fort de Rubbermaid, confiante dans sa capacité à imposer de nouveaux produits et à en tirer de confortables marges.

---

1. Rapportée par Ch. Kerdellant, *Le Prix de l'incompétence*, Denoël, 2000.
2. S. Finkielstein, *Quand les grands patrons se plantent*, Éditions d'Organisation, 2004.

L'entreprise leader refuse de baisser ses prix. Elle ne se laisse pas impressionner par les pressions et menaces des grands distributeurs, qui lui opposent d'autres fabricants, qui à leur tour améliorent leurs procédés, leur qualité et leurs coûts de fabrication. Rubbermaid pressure ses fournisseurs et les mécontente, cependant que sa logistique, trop complexe et peu efficace, pèse sur les relations clients (logiques 2 et 5). L'entreprise commence à perdre pied, et les efforts pour la rétablir, nécessairement drastiques, font fuir les cadres, qui sans doute ne se reconnaissent plus dans une culture altérée, dépouillée du leadership sur lequel elle s'appuyait.

Telle est l'histoire édifiante d'une culture trop rigide parce que calée sur son esprit… d'innovation.

En définitive, on peut retracer schématiquement comme suit les configurations envisagées (figure 9.1).

Force

Rigide Différenciée ou non, forte pression de conformité	**Fort mais adaptable** Forte différenciation et observance, adaptabilité
Faible Peu marquée, peu observée, inconsistante	**Souple et consistante** Originale, bien observée mais ouverte aux écarts et aux évolutions

Souplesse

Figure 9.1 – force et souplesse d'une culture d'entreprise

CULTURE D'ENTREPRISE ET MANAGEMENT INTERCULTUREL

Les différences « interculturelles » constituent un domaine particulier, et de grande actualité, des adaptations s'imposant aux entreprises, à côté des changements des technologies et des marchés.

L'internationalisation qui se développe rapidement les amène à gérer des implantations commerciales ou de production dans des pays de cultures diverses. C'est, on le constate quotidiennement, un défi majeur pour leur organisation et leurs procédures, mais aussi pour leur culture d'entreprise.

Chaque culture nationale traite à sa manière les six grandes problématiques de base exposées au chapitre 3, et que les organisations comme les sociétés humaines ont à traiter.

Bien entendu la culture d'une entreprise porte l'empreinte de son origine sociétale : c'est même l'un des éléments de son infra-culture. Lorsqu'elle se déploie dans le monde, elle propose comme cadre de travail aux salariés des différents pays ses propres réglages des logiques de base et les modes opératoires qui en résultent.

Les salariés et partenaires locaux s'intègrent de leur mieux dans ce cadre proposé par l'entreprise, mais avec des nuances, voire des altérations. Cependant, en se superposant aux différences interculturelles, la culture d'entreprise joue son rôle de langage et de système de références commun, assurant la meilleure cohérence possible à l'action. C'est, on l'a vu, l'un des avantages attribués à une culture forte par de grandes entreprises américaines telles qu'IBM, pionnières des « multinationales ».

Mais cette acculturation de salariés d'origines variées à la culture d'entreprise commune a aussi ses limites. Ce n'est parfois qu'un masque, qui recouvre mal les disparités réelles, manifestes si l'on observe de plus près les modes opératoires.

Bertrand Collomb, président de Lafarge, remarquait qu'un groupe complexe et étendu devait formuler avec d'autant plus de force et de clarté sa culture et sa manière propre d'exercer son métier. Tout en prenant garde que la formulation de ces principes soit compréhensible dans les différents environnements et mentalités locaux.

De sorte que l'internationalisation obligeait « à faire le tri entre les principes et méthodes de travail qui sont réellement importants car reflétant le savoir du groupe, et les habitudes liées à la culture française, ou franco-canadienne héritée de l'histoire du groupe Lafarge[1] ».

Pour illustrer très succinctement à quel point les différences interculturelles peuvent jouer sur les pratiques les plus courantes de la vie professionnelle, en s'articulant plus ou moins aisément avec les cultures d'entreprise, nous évoquerons quelques cas de figure courants : on constatera, même entre cultures qui pensent bien se connaître – américaine, française, nordique – l'ampleur des divergences et des sources de malentendus. *A fortiori* avec des cultures très exotiques, comme celle de la

1. Propos rapportés dans la revue *Sciences Humaines*, n° 70.

Chine, dont les différences de logiques génèrent potentiellement des pertes d'efficacité considérables.

L'enjeu pour les cultures d'entreprises étant de traiter ces différences, ou de savoir s'en accommoder – ou au contraire de les ignorer, au prix d'erreurs et de pertes d'efficacité.

Différences entre cultures occidentales

Très frappé par les malentendus qu'il a pu constater, au cours de sa carrière dans les affaires, entre Français et Américains, qui pourtant se côtoient depuis longtemps, Pascal Baudry s'efforce de favoriser la connaissance réciproque France/États-Unis. Il explique : « Pour les Américains, la performance dans l'entreprise pourra être clairement définie et contrôlée. Pour les Français, il demeurera toujours une zone de flou, tant parce que les décisions ne seront ni claires ni stables, que parce que les accomplissements ne pourront ni être clairement attribués aux individus ni être réellement mesurés. Chacun connaît par exemple les faux-semblants relationnels qui se jouent dans l'entreprise autour des rituels dits d'évaluation des performances », explique-t-il par exemple, dans son livre édité dans les deux langues[1].

Il cite l'exemple d'un directeur américain d'une filiale française qui croyait naïvement devoir tout mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs, et se voit dire par un dirigeant du siège :

« Il ne faut pas attacher trop d'importance à toutes ces histoires d'objectifs, moi ce n'est pas comme ça que je juge les hommes. » Il évoque la brutalité – souvent choquante pour les Français – avec laquelle les Américains confrontent un subordonné à la performance jugée insuffisante : « Ces échanges, qui seraient facilement qualifiés d'altercations par les Français mais n'en sont pas pour les Américains, n'entraînent pas ou peu de rancune, leur caractère détaillé et explicite étant plus résolutoire que le fonctionnement par sous-entendus des piques à la française. »

On pourrait aussi évoquer le rapport à l'échec qui distingue fortement Européens et Américains : les Américains considèrent l'échec comme une phase inévitable de l'action, qui doit inciter à se relever et reprendre la lutte pour faire aboutir ce en quoi l'on croit. Évidence partagée outre-

1. P. Baudry, *op. cit.*

Atlantique au point qu'au-dessus d'un certain niveau on hésitera à confier des responsabilités à une personne qui n'aurait pas eu l'occasion d'expérimenter la situation d'échec.

Par ailleurs, les Français s'investissent dans la recherche d'une vérité : implicitement, les enjeux pour lesquels ils ferraillent en réunion sont ceux de l'intelligence (le brillant individuel étant souvent un moteur plus puissant que l'issue pratique), alors que des Anglo-Saxons auront une attitude beaucoup plus pragmatique – et que des Suédois privilégieront le consensus de groupe et le processus collectif correspondant.

Plus exactement, chacun défend les intérêts dont il a la charge, mais sous la contrainte, implicite et instinctive, de satisfaire à un critère de légitimité, qui varie entre les cultures nationales de référence, et aussi entre les cultures d'entreprises. Les travaux sur l'alliance Renault-Volvo déjà évoqués constataient à ce sujet :

- la légitimité suprême, en d'autres termes le « sacré », chez Renault, c'est *la raison* : l'expression des idées doit ainsi apparaître comme subordonnée à l'expression de la vérité ;
- en revanche, chez Volvo, le « sacré » est *le groupe* : l'expression des idées est alors au service de la recherche d'un accord entre les hommes.

Ce fondamental culturel a une conséquence immédiate en réunion : une parole française exprime plutôt une prise de position dans un débat, tandis qu'un Suédois traduit avant tout la *place* qu'il occupe dans un groupe, s'interdisant à l'occasion d'exprimer un avis sur un autre sujet que le sien, puisque cela voudrait dire quitter sa place, perturber le fonctionnement du groupe, et non montrer sa capacité d'analyse.

À ce trait s'en ajoute un autre, cité par d'Iribarne[1] qui explique que les Français se montrent motivés par les tâches dont ils se sentent responsables, qu'ils jugent être de leur devoir – même et surtout si elles sortent du cadre explicitement prescrit. Car ils considèrent ces tâches « nobles » (au sens de « noblesse du métier »). À l'inverse, ils méprisent comme « impure » l'obéissance servile aux ordres du chef si ces ordres contredisent l'idée qu'ils se font de leur devoir – c'est-à-dire les règles qu'ils se sont fixées eux-mêmes. On retrouve là à la fois le caractère profondément individualiste et le sens des responsabilités que manifestent souvent des cadres français.

1. Ph. d'Iribarne, *op. cit.*

Enfin il est un point qui influence la capacité française à s'adapter à l'international : une vision universaliste qui insuffle à chacun le réflexe et la volonté de parler pour le monde entier – effort qui vaut souvent le reproche d'arrogance.

La rencontre avec la culture chinoise

Dans son ouvrage[1], Chloé Ascencio analyse les logiques de comportement des cadres chinois et les facteurs clés d'un management efficace au sein d'entreprises françaises implantées en Chine. Elle explique comment coexistent un fort besoin de consensus et d'harmonie dans les relations de travail et une tendance à l'individualisme exacerbée par le développement économique.

Une autre des racines de nombreux malentendus et de pertes, d'efficacité réside dans la manière chinoise essentiellement pratique et empirique de penser et d'agir : « Le stratège chinois se réfère à une culture tournée vers l'extérieur, le marché, plutôt que vers l'intérieur (l'efficacité financière de l'entreprise, le contrôle des coûts…), à l'inverse du manager occidental. Le manager chinois connaît parfaitement son marché, passe l'essentiel de son temps à développer et entretenir un réseau dense de relations avec ses clients et fournisseurs, et tout son environnement. Dans un mode d'action foncièrement opportuniste, il guette le moment où il pourra intervenir avec l'économie de ressources maximale, au lieu de planifier son action longtemps à l'avance. D'où sa capacité d'adaptation et de réactivité exceptionnelles », explique Chloé Ascencio.

Elle poursuit :

> « L'ouverture est d'ailleurs la compétence essentielle d'un manager chinois. Comme l'explique le philosophe sinologue F. Jullien[2], la pensée chinoise ne sépare pas théorie et pratique et ne se focalise pas sur la recherche des causes, qui à l'inverse est au fondement du rationalisme occidental. Elle s'attache plutôt à l'observation de la réalité, de la configuration d'une situation. Jullien évoque la notion de situation ou configuration (*xing*) et celle de potentiel, tendance, propension (*shi*). Pour les philosophes chinois, l'homme n'a pas à transformer le monde, il doit surtout être capable de l'observer et d'analyser la situation-potentiel

---

1. *Manager en Chine. Les managers français vus par leurs collaborateurs chinois, clés de la motivation,* L'Harmattan, 2007.
2. *La Propension des choses*, Le Seuil, 1992.

(*xingshi*) pour être capable d'intervenir au bon moment en profitant de la configuration favorable des forces en présence. C'est une intelligence stratégique qui ne passe pas par le rapport théorie-pratique mais s'appuie sur la seule "propension des choses". Le stratège chinois ne vise pas un objectif à atteindre, il laisse venir et recueille un effet (indirect) des décisions prises auparavant.

Ces traits qui donnent une dimension très stratégique et relationnelle aux comportements, se traduisent directement tant sur le management que sur l'action stratégique et opérationnelle. Dans une entreprise occidentale installée en Chine, cette conception vient donc se confronter avec ce qu'implique la culture propre du groupe. Vu l'écart considérable entre ces attitudes fondamentales, il est clair que certaines cultures d'entreprise auront beaucoup de mal à fonctionner dans des localisations où une telle philosophie imprègne les mentalités. Dans les partenariats, cette philosophie du "ne pas forcer" (*wu wei*), qui est tout sauf l'inactivité, a toutes les chances d'entrer en collision avec le "volontarisme" français ou occidental, et sa volonté de contrôler la réalité au risque de la figer. »

Face à de tels écarts de mentalités, il y a lieu de s'interroger sur la manière dont les entreprises occidentales abordent cette nouvelle phase historique, marquée par un développement rapide des implantations et des interactions en Chine – ainsi qu'en Inde, où la familiarité avec la culture britannique est loin de gommer toutes les divergences.

La philosophie professée par la plupart des entreprises « globales » est en général comprise entre deux options, concernant tant leurs organisations et leurs process que leurs produits et l'accès au marché :

- l'uniformisation ;
- le principe « *think global, act local* » : une vision stratégique mondiale, mais une action adaptée aux conditions locales de production, d'offre et de produits, de commercialisation.

Cette deuxième option est souvent officiellement retenue, mais les dysfonctionnements et les déperditions d'efficacité constatés sur le terrain suggèrent qu'il faudrait être beaucoup plus attentif à ces différences de mentalités et aux moyens de les prendre en compte de façon performante.

Si une entreprise comme Areva prend grand soin de ces différences et de la manière de les traiter, si ST Microelectronics a une politique de formation systématique de tous les salariés amenés à communiquer en direct et

même à distance avec des interlocuteurs chinois afin de maximiser l'efficacité de la coopération, une telle approche est loin d'être générale.

D'autres entreprises se calent, notamment pour le management et les fonctions support, sur les process et *best practices* issues de la synthèse entre les mentalités américaine et européenne, en supposant implicitement qu'elles s'appliqueront avec efficacité partout dans le monde. Ainsi le directeur des ressources humaines d'un groupe français pouvait-il dire : « Nos cadres chinois parlent tous anglais, il n'y a pas de différence culturelle… »

Or quand on tente, en Chine, d'appliquer comme une évidence une norme de ressources humaines telle que l'évaluation, on obtient, dans la plupart des cas, non pas le feedback des salariés mais un discours poli qui est loin de refléter leur véritable ressenti. Ce process d'évaluation est particulièrement adapté au style de communication américain direct et explicite, il fonctionne moyennant des précautions en Europe, mais il ne permet pas, en Asie, l'expression des opinions individuelles et menace trop directement la « face » en cas de critique. L'outil d'évaluation standardisé aux normes occidentales perd donc toute pertinence et ne permet de déceler ni les ressorts de la motivation, ni l'insatisfaction éventuelle. Preuve en est que les directions des ressources humaines ne savent jamais pourquoi un salarié démissionne, ce qui pose problème quand on sait que le *turnover* atteint le rythme effréné de 25 % à 50 % par an dans certains secteurs.

Et quand ces règles et process s'avèrent impraticables sur le terrain asiatique, il arrive que les grandes fonctions du siège international ignorent le problème et recommandent la rigueur dans l'application des process. Vue du siège, l'inapplicabilité des règles ou leur effet contre-productif sont perçus comme un dysfonctionnement temporaire qui devrait se résorber, au besoin par des formations des acteurs locaux. Acteurs sur lesquels, derrière le masque d'une adhésion courtoise et obligée, glissent ces logiques occidentales – exotiques à leurs yeux et à ceux de leur personnel chinois. Ce qui place les expatriés français ou occidentaux chargés d'encadrer les opérations locales dans une situation potentiellement intenable.

La capacité – culturelle – des entreprises occidentales à percevoir et traiter ces différences et les impasses qu'elles peuvent entraîner, apparaît ainsi passablement stratégique dans le contexte actuel de la mondialisation.

10

FUSIONS-ACQUISITIONS : COMMENT RÉUSSIR À (NE PAS) ÉCHOUER

« 60 % à 70 % des fusions d'entreprises sont des échecs et aboutissent à une destruction de valeur. Et la principale raison de cette perte tient à la culture d'entreprise. »

Ce commentaire d'un opérateur financier[1] donne la mesure du problème que pose la culture d'entreprise à des opérations qui par définition portent des enjeux économiques et financiers colossaux.

Il soulève trois questions :

- pour quelles raisons, par quels mécanismes précis, la culture d'entreprise peut-elle avoir un effet aussi spectaculaire – et majoritairement néfaste – sur un acte qui sans être quotidien pour une entreprise donnée est néanmoins désormais courant ?
- comment se fait-il que dirigeants, financiers et actionnaires n'hésitent pas à s'engager dans des opérations aussi hasardeuses sans que ce qui est considéré comme l'un des facteurs majeurs de succès ait été évalué et traité ?
  Les prises de risques que révèlent de tels taux d'échecs contrastent en effet singulièrement avec les précautions dont on entoure les autres aspects – industriels, technologiques, marketing – des décisions essentielles qui engagent le destin des entreprises.
- comment éviter les échecs coûteux – soit en s'abstenant d'engager une opération trop risquée, soit en réunissant les conditions et les efforts permettant de marier de façon harmonieuse et productive les cultures en cause. Comment non seulement éviter les résistances et les démotivations, mais faire de l'opération en capital réalisée une vraie opportunité de progrès des cultures en présence ?

1. Julien Lepage, cogérant du fonds d'investissement Amiral Gestion.

LA CULTURE EN PREMIÈRE LIGNE DES FUSIONS-ACQUISITIONS

Quand une entreprise change de mains, l'acquéreur a en général une intention stratégique, financière ou industrielle : c'est un groupe qui intègre son acquisition dans un cadre stratégique plus large et en attend des résultats d'apports de parts de marché ou de compétences, d'économies d'échelle, de synergies…

Au minimum, il cherchera à améliorer encore le fonctionnement ou les axes de développement d'une entreprise dont les résultats sont déjà honorables. Mais peut-être s'agit-il d'une entreprise à redresser ou à réorienter, avec des changements en profondeur à la clé.

Il peut s'agir d'une entreprise familiale, dans laquelle la présence du fondateur était encore palpable, surtout s'il continuait jusqu'à la reprise à hanter les bureaux et les ateliers et à superviser l'activité – non sans assurer la permanence de la culture d'entreprise qu'il avait générée. Reprise par un grand groupe moins personnalisé mais aux process plus développés, comment cette PME va-t-elle s'intégrer ?

Ou encore il peut s'agir du rapprochement de deux entreprises concurrentes, engagées aux yeux de tous dans une bataille historique, très occupées à cultiver devant les partenaires et clients comme en interne leurs différences et leur antagonisme d'action et d'identité.

Les configurations dans lesquelles s'effectuent les fusions-acquisitions sont nombreuses, mais dans tous les cas, le génie propre, les références identitaires – ontologiques pourrait-on dire – de l'entreprise, son modèle de réussite (et les limites de celui-ci), en d'autres termes sa culture d'entreprise sont remis en cause.

Tout ceci n'est pas anodin, et a un retentissement considérable sur les membres de l'entreprise, même – et surtout – si cela ne s'exprime pas aisément sur le mode rationnel.

Avec ses « racines » plongées dans son histoire et son terreau culturel, avec les logiques et les dynamiques humaines qui l'animent, et qu'on a explorées aux chapitres 2 et 3, la culture d'entreprise constitue un cadre qui structure les fonctionnements, les conventions de comportements et le vécu subjectif des collaborateurs, en même temps que d'innombrables micro-process informels.

Moment de vérité

C'est pourquoi la culture d'entreprise se trouve toujours engagée de façon très centrale dans la suite des opérations de fusions-acquisitions : elle se situe en effet

au carrefour de données subjectives – identités, valeurs, mythes et héros fondateurs, hauts faits et sujets de fierté – et de facteurs directement opératoires : modes de relations et de management, style de coopération, manières de faire et normes de comportement dont on a vu l'importance souterraine.

Elle va donc intervenir de façon déterminante dans le déroulement et la bonne fin des opérations de rapprochement d'entreprises, à travers différents angles qu'il faut clarifier.

Du bon alignement, de la bonne compatibilité des opérations engagées avec les cultures en présence dépendront aussi bien les résistances à prévoir que la qualité finale du résultat.

Les fusions sont donc le moment de vérité par excellence des cultures d'entreprise. Celui où chaque culture est à la fois révélée et soulignée, comme elle ne l'avait jamais été, par le rapprochement avec l'autre entreprise. Ce peut être d'ailleurs le moment clé d'une prise de conscience par les intéressés de certains de ses points forts ou défauts, préalable à des évolutions salutaires. Une démarche avisée peut profiter de ce moment clé pour corriger des croyances ou des attitudes et faire évoluer la culture – à condition d'assurer aux intéressés les protections et la reconnaissance nécessaires : dans un passage aussi délicat et déstabilisant, l'amateurisme n'est pas de mise ! Cependant, menée avec soin, une telle démarche peut à la fois concourir à faciliter et contrôler la traversée de la période de fusion et engager les adaptations de la culture cohérentes avec la nouvelle donne.

Mais c'est aussi le moment où sauf si elles sont très proches, chacune des cultures en présence est mise à l'épreuve d'une véritable collision.

L'exemple[1] de l'« alliance » entre Volvo et Renault, finalement abandonnée mais soigneusement étudiée et exploitée par la direction de Renault pour ses vertus de *benchmarking* technique et culturel et le pilotage de ses démarches ultérieures est très éloquent à cet égard : on voit sur quels points portent les écarts entre deux cultures qu'on aurait dites voisines et la très grande difficulté d'en gérer les effets d'incompréhension et d'irritation.

1. Présenté au chapitre 4.

Les cultures à l'épreuve

Les divergences entre les protagonistes d'un rapprochement peuvent porter sur tout l'éventail des composantes de la culture – logiques, croyances et valeurs, notamment :

- traitement des divergences et des conflits ;
- rapport aux règles et à la norme ;
- tendances individualistes ou collectives ;
- rapport à l'incertitude et au risque : planification ou improvisation ;
- rapport au temps, aux objectifs, aux obstacles, à la qualité ;
- orientation client ou « technique – produit », ouverture à l'innovation.

Elles s'expriment par une multitude de différences de modes opératoires, qui se manifestent plus particulièrement aux niveaux :

- du découpage des responsabilités et interfaçage entre fonctions ;
- du fonctionnement matriciel et de ses réglages ;
- du système de délégation et du style de management, ainsi que des limites de l'autonomie et des prises d'initiatives ;
- du système de contrôle, et des pratiques de reconnaissance et gratifications.

Selon le rapprochement choisi, selon les changements imposés à l'organisation et aux process, les modes opératoires seront plus ou moins profondément remis en cause. Écoutons les réactions recueillies dans une entreprise rachetée depuis quelques mois, et les différences criantes qu'elles dénotent. Il s'agit d'une entreprise agroalimentaire, exploitant une marque de très forte notoriété, mais de taille moyenne (mille personnes) rachetée par un groupe financier et industriel (appelons-les Star et Finindus).

> « Dans les usines, il y a des dysfonctionnements, les gens sont malheureux, "ils" [les gens de Finindus] n'entretiennent rien. "Ils" ne font pas de com interne. "Ils" ne savent pas dire "merci". "Ils" ne savent pas manager…
>
> Chez nous, il y a une valeur d'exemple : le respect des personnes. Ici les directeurs sont considérés comme des personnes comme les autres, on ne se prend pas la tête. Et il y a de la coopération. Nous avons beaucoup de règles et de procédures, même si elles ne sont pas écrites.
>
> Il y a un rapport de proximité entre les gens. Et un fort attachement à la marque, les gens restent très longtemps. Une forte culture de transversalité aussi, associée à une grande convivialité. Confiance et sympathie marquent les relations internes : rire ensemble fait partie de la culture.

> Chez Finindus, on ne se dit pas les choses, jamais d'autocritique. Quand on évoque des points faibles que nous avons, ceux de Finindus nous disent : "Ah, bon, vous avez des faiblesses ?"
>
> On n'est pas sur les mêmes marchés. Pour eux, l'argent coule tout seul, tandis que nous, on se bagarre sur chaque centime. Alors ils nous disent : "Votre modèle est-il le bon ?"
>
> Je m'aperçois à quel point une culture empêche de faire les choses ensemble. Chez Star, c'est la culture qui nous tient, on dit à nos hiérarchiques : "Gardez-nous notre culture !"
>
> Enfin, aujourd'hui on remarque que Star se "Finindise", il y a des absences, des réunions qui sautent, le fonctionnement devient fragmenté. »

Le télescopage des cultures a alors des effets à la fois sur l'efficacité opérationnelle, sur le moral et les autres aspects humains. Ces effets sont d'autant plus prononcés que les entreprises en présence ne se sont pas préoccupées de prendre un éclairage préalable sur les particularités et les différences ni préparées à faciliter les cohabitations et les évolutions.

À travers cet exemple, on perçoit que derrière les divergences de modes opératoires, c'est toute la culture d'entreprise, avec ses valeurs, ses fiertés, son expérience des succès et des échecs, son modèle de réussite qui est confrontée à celle de l'autre groupe.

Valeurs et identité

En particulier les valeurs. Non pas tellement celles du discours officiel *corporate*. Mais surtout celles, moins objectivées et d'autant plus agissantes, qui constituent plutôt ces « évidences partagées » dont la persistance au fond des consciences risque d'être longue, alimentant malaises et frictions : « "Ils" ne sont pas comme nous, n'ont pas les mêmes réflexes, les mêmes ressentis, comment pourrait-on être à l'aise avec "eux" et leur faire pleine confiance ? »

Ensuite les mythes fondateurs, qui nourrissent une part du sentiment profond d'identité commune, et ont souvent une signification de claire différenciation entre « eux » et « nous », *a fortiori* lorsque les entreprises ou les métiers en cours de mariage se définissaient chacun par distinction ou opposition à l'autre. La fusion des cultures signifiera-t-elle l'effacement de ces mythes et l'oubli de ces épopées ? Pensons à la force de l'histoire et des références héroïques chez Matra et Aérospatiale, ou chez Marcel Dassault, longtemps animé par une dimension imaginaire puissante, à

l'instar de son fondateur et inspirateur. Mais aussi bien chez Volvic, grande PME dont la personnalité interne est aussi forte et différenciée que sa marque publique.

Dans tous les cas, une fusion ou un rachat est une épreuve qui engage l'identité, affecte les références collectives et brouille le sens. De fait, dans une opération de fusion-acquisition, c'est bien la vocation de l'entreprise qui est potentiellement mise en jeu, et d'abord à travers son affiliation. Indépendante hier, va-t-elle devenir vassale ? ou simple instrument au service de la prospérité ou de la vocation de l'acquéreuse ? ou disparaître, totalement incorporée à celle-ci ?

Quelle maîtrise, quelle vision a-t-elle désormais de son futur ?

Que deviendront ses modes de fonctionnement, son style de relations et d'action ?

Va-t-elle perdre son âme – c'est-à-dire sa culture d'entreprise ?

Et cela même dans les opérations menées avec soin : malgré le tact déployé par Auchan lors de l'une de ses rares opérations de croissance externe, on peut dire que le fantôme de Docks de France n'a pas disparu. Dix ans après l'absorption, l'ancien conglomérat reste une référence qui ressurgit encore dans les échanges.

Peugeot a été très attentif à ces aspects lors de la reprise de Citroën… au point de limiter fortement l'interpénétration des entreprises, quitte à renoncer à certaines synergies. Beaucoup d'autres acquéreurs sont moins prudents, avec à la clé des échecs ou des pertes de valeur.

DES PERTES DE REPÈRE POUR LES SALARIÉS

Toutes ces questions retentissent considérablement sur les salariés : elles soulèvent leurs inquiétudes sur les perspectives de l'entreprise et les conséquences du rapprochement. De tous les types de changement pouvant affecter une entreprise, les situations de fusions-acquisitions sont parmi les plus sollicitantes et difficiles pour les salariés. Elles agitent d'abord dans les esprits, plus ou moins directement la question basique : quel est l'avenir de mon poste, comment va-t-il évoluer et continuerai-je à l'occuper ? Souvent les entreprises ne peuvent ou ne veulent pas répondre immédiatement à ces incertitudes sur l'avenir, l'organisation, ou la gestion des compétences et des personnes, et il sera difficile d'éviter la montée des inquiétudes et des calculs stratégiques qui ruinent l'adhésion et la cohésion.

Mais le retentissement d'une opération de fusion ou d'acquisition ne se limite pas à ces enjeux de position personnelle de chacun. Même dans les cas où l'emploi de chacun est garanti, ces situations restent très perturbantes, brouillant leurs repères. C'est même là qu'on mesure le mieux l'importance de la fonction subjective que joue l'entreprise, en fournissant à ses membres des éléments essentiels d'identité et de réassurance : quelles que soient les critiques que peuvent lui adresser ses salariés, l'entreprise joue à leur égard un rôle crucial, à dimension psychologique et sociale, d'appartenance, de référence et de cadre. Une autre manière d'être une « personne morale », un être qui fait sens et cadre pour ses membres.

De nouveaux comportements sont à acquérir, et chacun ne les intègre pas au même rythme, ce qui génère des imprécisions et des erreurs. Au niveau opérationnel, les doutes se développent sur la manière de faire, mais aussi sur ce qui est demandé, sur les critères informels et les règles non écrites sur lesquels on juge un comportement adéquat et une action conforme. Avec le sentiment de perdre une part de leur efficacité voire de leurs compétences.

Sur quelles bases reconstruire le cadre opératoire ?

En particulier, lorsqu'il y a fusion des équipes, comment retrouver ses marques, réinventer des réflexes collectifs, réapprendre ensemble avec « les autres » les passages de balle indispensables ?

Et sur quelles bases ? Celles des uns, ou des autres ? Faut-il construire de nouveaux comportements, une nouvelle langue ?

C'est bien sûr à la fois très difficile et très frustrant. Et cela met en éveil les questions de légitimité et d'identité, dont on sait en observant la marche du monde à quel point elles peuvent déchaîner les passions. On est loin de stricts ressorts rationnels, dans les implications profondes de telles rencontres d'entreprises et de cultures.

La fusion des cultures se fait rarement spontanément

Il serait hasardeux de s'en remettre à l'effet de la cohabitation et du temps pour que s'effectue spontanément une fusion des cultures.

Bien sûr le brassage des « anciens » des deux structures d'origine, les projets menés en commun, auront un certain effet d'érosion sur le particularisme de chacune des cultures. Mais cela n'aboutira au mieux qu'à une certaine dévitalisation des traits culturels initiaux, avec une cohésion technique établie sur

des bases standard, peu performantes, sans tirer parti des habiletés collectives dont pouvaient disposer les entités initiales. Et surtout en laissant inactivés les précieux ressorts de motivation et d'engagement liés à une « vraie » culture.

Plus souvent – si rien n'est fait pour sortir du non-dit et élaborer collectivement sur ces points – la cohabitation forcée des deux clans pourra surtout exaspérer les différences et accentuer le sentiment d'appartenance… à son clan. Avec les agacements et les réflexes de défense et d'agressivité associés : on sait[1] que deux groupes obligés de coexister tendent à exagérer, dramatiser et même développer leurs différences. Seul un projet suffisamment fédérateur, porteur d'un challenge à relever ensemble, peut alors restaurer les relations et installer une cohésion d'ensemble.

L'aéronautique, l'informatique, ou encore l'industrie électronique professionnelle, secteurs qui impliquent des coopérations à grande échelle entre équipes et entreprises, fournissent une moisson d'exemples de ces mécanismes. Surtout lorsqu'ils ne sont pas gérés et canalisés par des démarches *ad hoc*, et laissés aux approches usuelles (formations et management), qui ne sont pas à elles seules à la hauteur des dynamiques mises en jeu.

Un exemple intéressant en est donné par les déboires d'EADS. Durant vingt ans, Airbus Industrie a brillamment imposé l'Airbus sur le marché et développé sa gamme. Structure étrange, simple GIE entre les industriels français, allemand et espagnol, Airbus Industrie a su gérer avec succès les relations avec ses fournisseurs-actionnaires. La fusion officielle des entreprises allemande et française sous la bannière d'EADS aurait dû simplifier le fonctionnement ; au contraire, elle a compliqué les relations au sein de ce partenariat extrêmement efficace jusque-là, en suscitant un symptôme particulièrement impressionnant : pas moins de dix-huit mois de retard sur le lancement de l'Airbus A-380, et des surcoûts que personne n'a osé évaluer publiquement.

On sait que, dessiné séparément à Hambourg et Toulouse au moyen de logiciels de CAO différents, le câblage des différents tronçons de l'appareil ne pouvait pas être *raccordé*. Terme hautement significatif !

Comme si la décision de fusion, mal acceptée, du haut en bas de l'échelle, par les entreprises concernées, devait être très symboliquement mise en échec.

Ce sont bien les cultures d'entreprises, avec l'attachement aux habitudes et aux particularismes, les conflits latents de légitimités, les difficultés

1. Les expériences du sociologue américain Sharif dans les années 1950 ont été maintes fois reproduites et confirmées.

et réticences de la communication, qui sont au premier plan dans les responsabilités d'un tel ratage, qu'aucun élément rationnel ou externe ne saurait expliquer. On est en présence d'un véritable lapsus industriel, qui traduit le « retour du refoulé » de la coopération franco-allemande.

Le refoulé en l'occurrence, c'est ce qui se pense mais n'ose se dire qu'à mi-voix dans les bureaux d'études et peut-être dans les états-majors, de part et d'autre, à Toulouse comme à Hambourg : que « notre » technique est plus solide et plus sûre que celle des « autres », qu'il serait normal qu'« on » ait le leadership, ou même qu'« ils » ne savent pas dessiner des avions, qu'« ils » sont d'incorrigibles donneurs de leçons, que « leurs » actionnaires se conduisent en impérialistes et instrumentalisent Airbus au service de leurs intérêts particuliers. Qu'il est impossible d'avoir une entreprise codirigée à parité entre Français et Allemands…

LE CHOC DES CULTURES

S'il y a une différence importante de taille et surtout d'accès au pouvoir entre les populations des deux entités mariées, la situation est encore différente : l'une des deux cultures (pas nécessairement la plus représentée en nombre) se révélera vite dominante, l'autre devant se situer par rapport à la première, en général en résistance plus ou moins masquée.

Sur fond d'inquiétudes et de perte de repères, ces rapprochements forcés génèrent ainsi des dynamiques collectives puissantes, qui sollicitent fortement le management et affectent la performance, mais qui ne se résoudront pas par une décision du comité de direction !

En fait, elles sont très difficiles à résorber en l'absence d'une démarche spécifique visant à canaliser ces forces, avec l'implication de tous, au service d'un projet commun de progrès.

À vrai dire, il est rare qu'il n'y ait pas antagonisme entre les cultures, tant elles sont liées à des forces collectives, à des dynamiques identitaires et de légitimités aussi puissantes qu'inconscientes. L'attitude de l'état-major et des dirigeants de branches pèse cependant lourd dans les rapports de force et dans l'issue de ces luttes, qui opposent les groupes humains et leurs cultures – non sans évoquer les luttes de civilisations…

Pourtant, et c'est ce qu'une élaboration maîtrisée donne des chances d'obtenir, les entreprises ont beaucoup à gagner à une confrontation constructive de ses cultures :

- par la mise en évidence des traits agissants de chacune des cultures, avec leurs avantages et leurs inadaptations ;
- dans les possibilités de s'enrichir de certaines qualités, manières de faire, valeurs ou croyances dont l'autre entité est porteuse et dont elle est en mesure de démontrer la pertinence et la validité.

Apprendre de l'autre ?

Dans son ouvrage *Dynamique des équipes* (*op. cit.*), O. Devillard retrace l'histoire d'une enseigne de la grande distribution, reprise par un grand groupe, que nous nommerons ici respectivement Slim et Central.

Slim est à l'origine une petite enseigne coopérative, appartenant à ses sociétaires, et qui se différencie sur son segment par la qualité de son assortiment et de son accueil. La structure, en difficulté, est reprise par Central, qui songe d'abord à incorporer purement et simplement Slim à l'une de ses franchises. Cependant le dynamisme de ses membres et de son équipe d'enseigne, ainsi que sa forte notoriété de marque, conduisent les dirigeants de Central à tenter l'expérience d'un maintien au moins temporaire de l'enseigne, tout en l'alimentant bien entendu avec leur centrale d'achats et leur appareil logistique.

Dans ce qui différenciait Slim de Central, la culture n'était pas tout, mais représentait cependant une part décisive. La créativité, le dynamisme entrepreneurial, le mélange d'autonomie et d'échanges dont faisaient preuve ses franchisés et ses responsables d'enseigne, étaient manifestes et se traduisaient dans les résultats.

D'un côté, les dirigeants de Central, observant la combativité et le dynamisme de la petite enseigne, redoutant peut-être aussi une fuite massive des franchisés Slim, se donnaient le temps de la réflexion. De l'autre, la logique de groupe et le poids des organes centraux pesaient contre l'étrange petit canard.

Slim était en butte à l'hostilité de la structure et de la logistique de Central dont il dérangeait les habitudes et la philosophie. Dans le même temps, les magasins Central s'inspiraient des bonnes pratiques de Slim, et annexaient une par une les idées expérimentées par les Slim. De sorte que Slim avait pris un rôle au sein du groupe : celui d'innovateur, de laboratoire d'idées et de concepts, que permettaient la plus grande liberté et créativité prévalant chez Slim, jointes à l'héritage culturel de l'ancienne Slim indépendante.

Même si l'histoire se termine par l'intégration de Slim et l'effacement de son enseigne, sous la pression unificatrice de la centrale d'achats, on a ici l'exemple de la stimulation que peut apporter à un groupe l'intégration d'une culture minoritaire.

Quand le plus petit s'impose

D'autres exemples montrent une autre issue possible : lorsque la culture de l'absorbé, plus moderne et efficiente, est largement reprise par l'absorbant. L'un des intérêts majeurs de l'opération est alors dans l'appropriation de la culture de l'absorbé, conçue par les nouveaux propriétaires comme un actif stratégique à faire fructifier, presque au même titre qu'une nouvelle technologie qu'on s'approprie en achetant la société qui la détient.

C'est un peu le cas de la fusion Air France/Air Inter en 1994, dans laquelle ce sont les modes de fonctionnement et la culture de la cadette qui ont prévalu. Cette issue était certes favorisée par l'influence des ex-dirigeants d'Air-Inter, autour de Cyril Spinetta au sein de l'état-major du nouveau groupe. Elle devait aussi à ce qu'Air Inter pouvait apporter de modernisme, d'ouverture et de démonstration de la viabilité d'une autre culture aérienne française, en alternative à celle d'Air France. Celle-ci, grevée d'un historique à la fois glorieux et pesant, plongeant ses racines dans l'Aéropostale pionnière d'avant-guerre mais surtout dans l'armée de l'Air et ses modes d'exécution et de « commandement » (le terme « management » a mis du temps à s'implanter…), avait en effet bien besoin de secouer ses lourdeurs administratives, ses rigidités et ses morosités. Le changement, particulièrement difficile à enclencher dans ce corps social, avait été amorcé par Christian Blanc avant sa démission sur la question de la privatisation. Mais c'est finalement la fusion avec Air Inter qui engagera l'évolution décisive de la culture.

Ainsi, la coexistence de deux cultures peut être source de découvertes et d'ouverture des possibilités. Révélant les traits de chacune, elle aide à élargir le cadre dans lequel elles fonctionnaient. C'est une formidable occasion de prises de conscience et d'enrichissement ; malheureusement trop souvent gâchée par les dynamiques de protection que les directions laissent se développer faute de réunir dès le début des opérations les conditions nécessaires pour :

- répondre au besoin de reconnaissance et de protection que ces situations font lever au sein des entreprises ;

- manager en tant que telles la coexistence et l'évolution des cultures d'entreprise.

Ce qui suppose notamment d'avoir fait l'analyse des principaux traits des cultures en présence, et d'avoir anticipé les évolutions nécessaires ou souhaitées pour pouvoir les piloter en profitant des opportunités.

Les fusions entre pairs finissent mal… en général

Elles mettent en effet sur la table de façon particulièrement visible des questions clés qui ne peuvent qu'inquiéter et mettre sur la défensive collaborateurs et managers des deux entités.

Si les entreprises doivent simplement unir leurs forces sur le marché sans se mélanger ni rechercher synergies et économies, l'inquiétude se limitera aux orientations stratégiques. C'est bien sûr rarement le cas, et ces opérations comportent en général des perspectives d'intégration, de mise en commun de certains moyens et fonctions, et de recherche de synergies sur le reste.

Cette situation place presque inévitablement les deux collectivités dans une logique d'antagonisme, d'où émergent des visions binaires et simplistes en termes de vainqueur ou d'envahisseur et de vaincu. Elle force tout un chacun dans une survalorisation de son appartenance d'origine, qui gomme les différences de vision et d'adhésion qui existaient dans les anciennes structures, et suscite une sorte de patriotisme artificiel peu propice à la recherche sans préjugé de la performance.

Ces dynamiques collectives soulèvent ainsi des questions de légitimités et d'identités qui peuvent prendre une force considérable, dominant la vie du nouveau groupe, suscitant des milliers de petites frictions et décalages qui ne sont pas sans conséquences sur l'efficacité et les résultats. Ce qui ne fait qu'exacerber les résistances ou les découragements lorsque l'un des clans, à travers ses niveaux de dirigeants et de managers, apparaît comme celui qui va imposer sa vision et sa loi – c'est-à-dire ses options stratégiques, d'organisation et de culture – à l'ensemble fusionné.

De multiples exemples montrent les déceptions et les vicissitudes auxquelles peut conduire une fusion « entre égaux » lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'une démarche visant spécifiquement le rapprochement des cultures.

L'un des plus retentissants échecs des dernières années est celui de la fusion Daimler-Chrysler, qui avait été justement présentée comme une

fusion entre pairs. La formule ne trompait guère, mais de fait la direction allemande a pendant plusieurs années laissé une totale autonomie à celle de Chrysler – jusqu'à ce qu'insatisfaite des résultats elle change radicalement de méthode et reprenne en mains brutalement et avec une présence très appuyée les opérations de l'américain. Un tel basculement entre ces deux attitudes opposées (également critiquées par les commentateurs) est lui-même sans doute assez typique de la culture germanique, et de sa relation spécifique à la responsabilité.

Sur le fond, cette tentative de rapprochement mettait aussi en lumière les différences de culture des deux entreprises, perceptibles et agissantes jusqu'au plus haut niveau, et qui auraient dû être identifiées par avance et travaillées en priorité : pour faire court, la mentalité très commerçante de Chrysler s'accommodant mal de la vision avant tout technicienne des hommes de Mercedes.

A contrario, les choix faits lors de la fusion Peugeot-Citroën ont évité la difficulté en limitant au minimum les aspects industriels et commerciaux du rapprochement : une option radicale qui a sans doute sacrifié à la prudence la réalisation rapide des synergies potentielles techniques et industrielles.

La fusion des groupes Carrefour et Promodès fait apparaître quelques années plus tard une diminution de moitié de la valeur sur le marché. Cette fusion devait faciliter leur développement, et dégager des synergies évaluées sur le papier à 600 M€. Malgré l'ampleur de l'effort de formation des personnels, et de mise au point technique à travers de très nombreux groupes de travail, les objectifs de la fusion se sont révélés plus que décevants. Quel que soit l'ensemble des facteurs en jeu, une perte aussi considérable témoigne bien des difficultés qu'il y a à unifier des grands groupes de ce type, aux personnalités affirmées et à tirer partie d'un rapprochement entre pairs.

La fusion de Sagem et Snecma au sein de Sextant a montré également comment ces enjeux d'identités et de cultures pouvaient être dommageables à des entreprises dont individuellement la performance et l'adhésion des personnels étaient bonnes.

POURQUOI LA CULTURE D'ENTREPRISE N'EST PAS PRISE EN COMPTE DÈS LE DÉPART D'UNE FUSION-ACQUISITION

Il est effectivement assez troublant de constater que, jugée responsable d'autant d'échecs retentissants, la culture d'entreprise ne soit que très marginalement prise en compte dans les décisions de fusion-acquisition et dans les évaluations de marché.

Surtout quand on remarque que les fusions et acquisitions se développent au rythme annuel de plusieurs milliers de milliards de dollars – quelques pour cent du PIB mondial[1].

La réponse la plus convaincante à ce constat étonnant tient en quelques mots : tout simplement parce qu'on sait mal jusqu'ici objectiver les traits d'une culture d'entreprise et encore moins en mesurer quantitativement la valeur.

La conscience et la prise en compte de la culture d'entreprise progressent, mais, sans doute du fait de ses caractéristiques, restent très en retard sur les autres aspects nécessaires à la prise des décisions stratégiques.

Malgré son importance, la culture d'entreprise est difficile à intégrer dans les équations que développent les financiers pour prendre leurs décisions, et qui font de plus en plus la loi du marché.

C'est d'ailleurs une situation paradoxale : plus on développe l'usage des mathématiques financières, en s'appuyant sur des techniques quantitatives pour réduire le risque et prendre des paris meilleurs et plus sophistiqués, plus les spécialistes sont conduits à délaisser des appréciations qualitatives (sur la qualité des dirigeants et du management, des fonctionnements de l'entreprise, de la relation-client). Appréciations qualitatives qui étaient autrefois soigneusement prises en considération, dans les approches moins techniques de l'époque, comme des composantes précieuses du *good-will.* Cette tendance est encore accrue par un usage excessif des « multiples », lorsqu'il accorde une objectivité trompeuse à des données statistiques qui font l'impasse sur des éléments clés réels de la compétitivité.

La culture est ainsi un élément crucial de performance et de différenciation, mais qu'on ne sait pas évaluer, ni surtout intégrer dans les calculs. Dans ce domaine, nul moyen jusqu'ici de fournir des évaluations quantifiées, contrairement à d'autres aspects également fuyants et complexes, mais sur lesquels ont été développés par un effort patient et déterminé les moyens de mesure nécessaires. Tel est le cas exemplaire du marketing, qui a été progressivement outillé de manière à permettre une appréhension sûre et chiffrée de ses différents aspects, pourtant assez complexes, et de leur impact sur la compétitivité et son évolution.

La décision d'acquérir une entreprise, celle d'en unir deux dans un ensemble plus vaste, se prennent sur la base d'analyses de marché détaillées, achetées si nécessaire à des organismes d'étude, pour des

1. 3 600 milliards de dollars de fusions-acquisitions en 2006, pour un PIB mondial de l'ordre de 100 000 milliards.

budgets à la mesure des enjeux. L'évaluation des situations actuelles, aussi bien que les effets de l'acquisition ou de la fusion sur les positions commerciales, sur les parts de marché, sur les facteurs de compétitivité, sont dûment analysés et chiffrés, et intégrés dans les résultats supposés de l'opération et de ses alternatives.

C'est même le cas d'une donnée relativement abstraite comme la valeur d'une marque : même si elles comportent une marge d'incertitude naturellement assez forte, des méthodes existent qui permettent d'intégrer les marques dans les calculs boursiers.

Mais rien n'est fait pour la culture et pour ses effets dans la situation qui résultera de l'opération, alors que comme on l'a vu ces opérations la mettent tout particulièrement à l'épreuve et à l'œuvre.

De sorte qu'on se trouve, face à des risques majeurs sur les suites d'une fusion, dans la situation du personnage de la fable qui cherche ses clés sous le réverbère parce que c'est le seul endroit éclairé… Même si elles se trouveraient plutôt ailleurs…

C'est aussi le propos de ce livre que de proposer une analyse des composants et des effets de la culture d'entreprise, des éléments de typologie, et des pistes pour apprécier la qualité et l'adaptabilité d'une culture, les différences et les compatibilités entre entreprises appelées à coopérer ou à s'intégrer.

Ces démarches, ainsi que les méthodologies capables de favoriser l'évolution et la fusion des cultures d'entreprise répondent à un besoin qui a vocation à être de plus en plus reconnu et traité. Un besoin des dirigeants d'entreprises, qui doivent intégrer les différences de culture d'entreprise dans leurs projets de fusion et d'acquisition, et en rendre compte à leurs actionnaires. Et des opérateurs financiers, qui ont besoin de disposer pour la culture d'une évaluation simple et maniable, fondée sur des données observables.

COMMENT SE DONNER LES MEILLEURES CHANCES DE RÉUSSIR ?

Plusieurs objectifs peuvent être poursuivis :

- modifier en profondeur la culture d'une entreprise rachetée pour assurer son homogénéité avec le reste du groupe ;
- adapter simplement, sur certains points, la culture d'une entreprise rachetée pour faciliter sa coopération avec l'acquéreur, et obtenir une adhésion suffisante aux valeurs et logiques d'ensemble de celui-ci ;

- intégrer des personnes et des équipes à l'entreprise acheteuse ;
- marier deux entreprises en réalisant une interpénétration des équipes ;
- constituer une toute nouvelle culture en assemblant des apports de chacune des entreprises d'origine.

Une démarche solide supposerait de repérer d'abord les enjeux et les points clés :

- étudier à l'avance les personnalités et les différences de culture d'entreprise pour anticiper les difficultés du rapprochement : réaliser une sorte d'audit d'opportunités culturelles qui, comme dans une étude de marketing stratégique, identifierait les points forts et faibles, et surtout les traits qu'on viserait à développer et exploiter ;
- réfléchir aux effets opérationnels susceptibles d'être mis en jeu en fonction du degré de collaboration recherché : voir si un travail de fond est nécessaire, ou s'il suffit de soigner les interfaces pour assurer seulement la cohérence opérationnelle ;
- désamorcer les réticences inter-groupes et veiller à la considération réciproque ; assurer reconnaissance et protection, avoir souci de la confiance ;
- organiser des découvertes réciproques permettant de désamorcer les préjugés et dédramatiser les différences de culture et de modes opératoires ;
- mettre les populations concernées en position d'acteurs, avec (au minimum) des représentants volontaires appelés à analyser les points forts de chaque culture et à rechercher les combinaisons les plus profitables,
- multiplier les occasions de rencontres et de débats, de façon à éviter les non-dits et mal vécus, et à élaborer sur les points délicats, et assurer l'« hygiène » des relations et des représentations ;
- donner du sens à ces démarches : exploiter les acquis des autres équipes nouvellement alliées en s'en inspirant pour progresser, mettre en perspective le projet du nouvel ensemble… en attendant l'opportunité de nouveaux gestes ou événements fondateurs.

Une élaboration collective

Ce qui est difficile dans ces opérations, qui mettent en jeu des dynamiques sociales à grande échelle – et à hauts enjeux – c'est de mettre toute une population d'entreprise, avec ses différentes couches et fractions, à la fois :

- dans le sentiment que l'inertie et le maintien des habitudes et attitudes antérieures n'est plus possible : qu'il y a une *obligation* d'évoluer ;
- et dans une protection suffisante pour éviter les crispations et les réflexes de défense identitaire et culturelle.

Une telle équation n'est pas simple à résoudre. Mais rendre les intéressés acteurs de leur devenir, donne des chances de passer entre les écueils :

- la dignité et la protection sont préservées puisqu'ils sont jugés adultes et laissés libres (autant qu'on peut l'être dans un réseau de contraintes) de pensée et de choix ;
- ils peuvent reconnaître eux-mêmes les nécessités induites par l'environnement (ce qui suppose une information de qualité sur la réalité des choses et la capacité de la faire prévaloir dans les esprits sur les *a priori* et la désinformation) ;
- s'ils ont la possibilité de débattre collectivement de leur fonctionnement, ils pourront aboutir, dynamique des groupes de pairs aidant, à un consensus porteur d'engagement collectif et individuel.

C'est donc autour de ces principes que s'articulent les méthodes actuelles les plus pertinentes pour mener à bien de vrais changements culturels, notamment dans ces situations de fusions ou de reprises qui posent de façon crue la question des différences et des adaptations culturelles.

Situations qui impliquent des changements des représentations, des systèmes de valeurs et des attitudes dans lesquelles les directions ne disposent évidemment que d'un pouvoir limité :

- un certain pouvoir d'influence (en manifestant sa volonté et en argumentant via ses relais hiérarchiques) ;
- mais surtout celui de dessiner (et financer) des processus qui donnent une chance de mener à bien un vrai changement, porteur de solidité et de performance pour l'avenir. Processus dans lesquels les salariés auraient mauvaise grâce à refuser d'entrer…

En pratique, voici comment pourrait être dessinée dans ses grandes lignes une démarche d'optimisation des données culturelles, dans deux cas de figure courants assez significatifs.

Fusion avec forte intégration des équipes

Les managers ont un rôle spécifique dans ces opérations : ils peuvent aisément faire monter les tensions et les appréhensions des collaborateurs, ou

à l'inverse faciliter dans une certaine mesure la démarche de rapprochement des équipes. Ils font partie, avec les leaders d'opinion, des « portiers » du processus, capables d'ouvrir mais surtout de fermer les portes à une intégration rapide et en profondeur.

Il faut donc traiter le management dès le début de la démarche, de façon à éviter un manque d'adhésion à ce niveau critique, ce qui signifie :

- régler les aspects objectifs : positions et responsabilités offertes à chacun, conditions de départ pour ceux que le nouveau groupe ne souhaite pas conserver, avantages et traitement ressources humaines dans le cadre de l'harmonisation éventuelle ;
- traiter les aspects subjectifs : assurer la reconnaissance des talents et des identités, désamorcer les tensions et hostilités préexistantes au rapprochement ou générées par les péripéties du processus, organiser des rencontres et échanges spécifiques en amont des démarches concernant les équipes.

UN SÉMINAIRE POUR OUVRIR UNE NOUVELLE PAGE

Lorsqu'a été terminée la furieuse bataille entre Paribas, la Société Générale et la BNP, un dirigeant tel que Michel Pébereau a très habilement convié les deux états-majors de son nouveau groupe à un séminaire qui en 48 heures a permis de commencer à désamorcer à la fois les séquelles de l'âpre lutte qui venait de se conclure par la victoire des uns et la défaite des autres, et les craintes inévitables sur le style selon lequel le vainqueur entendait engager le rapprochement.

Par cette démarche finalement assez simple, par la simplicité conviviale qu'il avait su poser entre ces banquiers dans le déroulement même du séminaire, par un usage habile de ses capacités de séduction intellectuelle, Michel Pébereau posait à la fois symboliquement et en termes relationnels la clé de voûte d'une confiance et d'une alliance appelées à se déployer à tous les niveaux du nouveau groupe.

Peut-être les aspects techniques ou même stratégiques du regroupement n'étaient-ils pas au cœur de ce séminaire, mais il semble d'après ce qui en a filtré que les enjeux de reconnaissance et de confiance y ont été traités, ouvrant ainsi la voie à une cohésion à travers les différences que peu d'observateurs avaient prédite.

Pour les équipes, une démarche d'intégration très soignée est indispensable, qui devrait combiner à l'action des dirigeants dans leur fonction de leadership de refondation, un travail spécifique plaçant les collaborateurs en position active par rapport aux aspects culturels du rapprochement. Les composantes de ce travail, qui constitue l'un des enjeux de changement les plus pointus, sont :

- des groupes de travail visant à produire au nom de tous une analyse des deux cultures en présence, leur reconnaissance et le désamorçage des préjugés au profit d'une mise à plat des qualités respectives. L'un des points clés de cette phase consiste dans les « insights », les prises de conscience que chaque partie aura sur sa propre culture ;
- la construction d'un nouveau pacte collectif qui, sans viser à gommer totalement les différences culturelles, ce qui serait utopique, permettrait de les rendre gérables avec efficacité et sans frictions et malentendus au quotidien. Ce « pacte », destiné à établir de nouvelles références, explicites, pour les pratiques et les valeurs à prioriser, serait établi comme une réponse au contexte extérieur et aux enjeux de la nouvelle situation.

En posant les amorces de nouvelles pratiques et comportements, cet accord, associant de façon suffisamment authentique le corps social, engagerait la construction d'une nouvelle civilisation d'entreprise empruntant aux deux cultures d'origine, et constituerait sur leurs bases une synthèse nouvelle, très explicitement adaptée à l'évolution du contexte extérieur, aux positions et ambitions du nouveau groupe, et à la vision stratégique retenue par les dirigeants du nouveau groupe.

Acquisition par un groupe d'une petite entreprise de culture originale

L'enjeu est ici extrêmement intéressant si l'entreprise rachetée présente une culture de bonne qualité. Il s'agit clairement alors de ne pas détruire étourdiment cette culture en la laissant passer sous le rouleau compresseur de celle du groupe. On a vu comment les cultures, fait collectif, sont plus agressives, plus intransigeantes, plus « impérialistes » en somme que les personnes de bonne foi qui la portent.

La culture minoritaire peut être exploitée comme un révélateur, par contraste, de celle du groupe – et tout spécialement de son point aveugle. Permettant ainsi d'aborder ce qui est le plus caché dans le modèle de réussite du groupe.

À un niveau plus opérationnel, une exploration dédramatisée et attentive des différences entre les deux cultures permettra de repérer chez chacune des points forts et des manques d'adaptation au regard des évolutions du contexte.

Elle débouche donc sur une explicitation très concrète – de valeur inestimable pour l'avenir du groupe – des différents aspects de ce facteur clé majeur de compétitivité que constitue la culture. Et sur les limites de validité du modèle du groupe.

Toujours aussi concrètement, l'entreprise rachetée fournira aux décideurs, voire aux collaborateurs du groupe acquéreur, un terrain d'observation en vraie grandeur d'une culture différente et de ses effets. Tel était le rôle de Slim dans le cas évoqué plus haut.

C'est un formidable potentiel de réflexion et d'évaluation sur l'existant, de part et d'autre, et d'ouverture aux changements face aux évolutions du contexte, qui est ainsi ouvert.

De sorte que sous réserve d'une démarche soigneuse, mais finalement relativement légère en termes de coût par rapport à l'importance de ses apports, l'acquisition aura rapporté à l'acheteur bien plus que des parts de marché ou la détention d'une niche : la mise à sa disposition d'une « technologie » d'autant plus précieuse qu'elle est moins lisible de l'extérieur.

Un véritable actif stratégique ! Qui de surcroît va permettre au groupe acquéreur de mieux connaître la spécificité de son propre modèle et appréhender des alternatives possibles.

Marier les cultures

Quelles que soient les tailles respectives, une démarche soigneuse tenant compte de la spécificité de la culture d'entreprise et des dynamiques qui s'y attachent peut éviter les gâchis auxquels on assiste dans plus de la moitié des cas de fusions-acquisitions.

Quand elle est bien menée, une prise en compte adaptée de cet actif stratégique particulier permet d'aller plus loin, et de profiter des points forts des deux cultures au niveau de l'ensemble des entreprises en présence. D'amener chacun à découvrir et reconnaître les qualités de l'autre, et de les combiner dans une nouvelle culture « gallo-romaine », adaptée au contexte et aux challenges du groupe.

Une situation de challenge peut favoriser une refondation ou un changement substantiel de la culture d'entreprise. Mais pour avoir un effet sensible sur une entreprise existante, il ne suffit pas d'un simple projet porteur : il faut un défi vital, mettant en jeu la survie même de l'entreprise, et permettant de réunir non seulement le consensus mais un engagement fort – et synchronisé – de toutes les couches des populations de salariés.

11

UN ACTIF STRATÉGIQUE, COMPOSANTE DE LA VALEUR

Nous avons vu quelle place occupait la culture d'entreprise parmi les facteurs de sa performance opérationnelle. Nous avons vu le poids de ses effets sur les décisions stratégiques, avec des conséquences sur le devenir même de l'entreprise.

Élément clé de la performance, la culture apparaît donc aussi comme un facteur majeur de différenciation face aux autres acteurs du marché.

La culture constitue donc un actif stratégique, et non des moindres à l'époque actuelle, aux côtés des équipements, des technologies, des compétences techniques et de l'expertise de ses personnels.

Un curieux actif stratégique en vérité, immatériel et diffus, et d'autant plus précieux qu'il est extrêmement difficile à construire de toutes pièces.

Valeur et évaluation

Cotée ou non, une entreprise est réputée créer de la valeur « lorsqu'elle est en mesure de dégager des avantages compétitifs » et à condition que ces avantages soient « durables et défendables ». Durable et défendable : deux caractères que détient par excellence la culture d'entreprise – tant qu'elle reste adaptée au contexte.

Pourtant, comme on l'a vu, la culture d'entreprise n'est pas – à la différence des avantages compétitifs relevant du marketing – dotée d'un riche éventail de méthodes et d'outils permettant d'en évaluer les composantes et d'en chiffrer les effets sur la performance. La gamme des approches visant à quantifier son apport à la valeur de l'entreprise est encore très embryonnaire.

En voici les premiers résultats.

LES FACTEURS CULTURELS PLUS FORTS QUE LES FACTEURS ÉCONOMIQUES

Une première piste consiste à chercher à apprécier la part des différents facteurs de compétitivité dans l'explication des taux de profits.

Une étude[1] a ainsi cherché à apprécier l'influence respective des facteurs économiques (produits, technologie, positions commerciales, etc.) et des facteurs « de fonctionnement, au premier rang desquels figure la culture d'entreprise[2].

Les résultats, publiés dans le *Strategic Management Journal* montrent que l'influence de ces facteurs sur les taux de profits se répartit en un tiers/deux tiers : les « facteurs de fonctionnement » *comptent ainsi pour deux fois plus* que les « facteurs économiques » dans l'explication des variations des taux de profit d'une entreprise à une autre.

SENSIBILITÉ DE LA PROFITABILITÉ ET DE LA VALEUR À DES STYLES CULTURELS

Les études réalisées par Kotter et Heskett en 1992[3], complétées par Burt en 1994[4], autour du concept de « culture forte », déjà évoquées à propos de cette notion, donnaient de premiers éléments chiffrés, assez peu utilisables au demeurant. Leur principal résultat probant est celui fourni par Burt selon lequel les cultures fortes sont surtout utiles aux entreprises de « commodités », intervenant sur des marchés très concurrentiels.

Plus récemment, une nouvelle étude[5] a été réalisée sur un ensemble de soixante-cinq banques cotées françaises, allemandes, italiennes et anglaises. Publiée en avril 2008 elle vise à tester le lien entre la culture d'entre-

1. G.S. Hansen, B. Wernerfelt, « Determinants of firm performance : The relative importance of economic and organizational factors », *Strategic Management Journal*, vol. 10, 1989.
2. Les « facteurs de fonctionnement » pris en compte dans cette étude recouvrent 4 termes : culture d'entreprise (prise dans une définition assez restrictive), leadership, adhésion et travail d'équipe.
3. J.R. Kotter, J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, New York, Free Press, 1992.
4. R.S. Burt, S.M. Gabbay, G. Holt, R. Moran, « Contingent organization as a network theory : The culture performance contingency function », *Acta Sociologica*, vol. 37, 1994.
5. A. Carretta, V. Farina, F. Fiordelisi et P. Schwizer, University of Rome « Tor Vergata », University of Parma, 2008.

prise de ces banques et leur performance financière. Celle-ci est appréciée à partir des deux angles classiques que sont la profitabilité et la valeur boursière.

Pour définir les cultures d'entreprise par des données aussi objectives que possible, les auteurs ont segmenté très schématiquement les cultures d'entreprise en 3 grands profils :

- des cultures « orientées résultats » ;
- des cultures « orientées puissance » favorisant donc la recherche de puissance dans les options stratégiques de la banque, mais aussi une conception forte du pouvoir – hiérarchique par exemple – dans son fonctionnement même ;
- des cultures « orientées humains » : cultures manifestant l'importance accordée aux aspects humains dans la conduite de l'entreprise ; en d'autres termes fondées sur le postulat que ce sont les facteurs humains qui ont le rôle majeur dans les résultats dégagés.

Chaque banque étudiée est classée parmi ces trois orientations, à partir d'une analyse lexicale de ses documents *corporate*. Les auteurs estiment que bien qu'il s'agisse d'un discours officiel émanant de l'état-major, l'analyse lexicale de tels documents n'en est pas moins significative de la place réellement accordée dans chacune de ces entreprises aux différentes valeurs considérées.

Sur ces bases très « scientifiques », l'étude montre que le profil de culture a une influence caractérisée sur les deux niveaux considérés : la profitabilité et le ratio valeur boursière/capitaux investis.

Plusieurs corrélations ressortent de l'étude statistique :

- l'orientation-puissance a plutôt des effets négatifs[1] sur les résultats comme sur la valeur boursière ;
- l'orientation-résultats atteint – comme on pouvait l'espérer – son objectif de résultats. Mais elle n'assure pas nécessairement une bonne valeur boursière, sans doute parce que pour une banque favoriser les résultats signifie prendre plus de risques, amenant du même coup les analystes financiers à appliquer une certaine décote aux ratios valeur/résultats ;
- l'orientation humaine va de pair avec une meilleure valorisation boursière, avec un ratio valeur/capitaux investis plus élevé attribué par le marché.

1. Ou plutôt cette orientation va de pair avec une profitabilité et une valorisation moindres (les statisticiens ne désignent pas ce qui est cause et conséquence).

Sensibilité à l'orientation humaine

Cette dernière corrélation fait apparaître une information encore plus intéressante : la sensibilité considérable du ratio valeur/capitaux investis à l'« orientation humaine » : le ratio de valeur augmente en effet de 2,5 % pour une orientation humaine, telle qu'elle ressort des documents corporate, accrue de 10 %.

L'orientation de la culture n'aurait en revanche pas d'effet sensible sur la profitabilité à court terme. Comme si chaque entreprise se battant avec ses propres armes mais dans la même arène, leur maintien dans la compétition rendait indispensable un parallélisme de leurs résultats, certains tablant sur les hommes et l'adhésion, d'autres sur la pression ou le risque – au prix de moindres résultats sur le long terme…

Bien sûr, ces chiffres sont encore rares et délicats à interpréter, mais ils ont l'intérêt d'amorcer des pistes pour une prise en compte par les analystes financiers de la culture d'entreprise, à travers les caractéristiques générales de celle-ci.

On peut imaginer de les affiner en utilisant des grilles de caractérisation des différents profils de culture moins sommaires – par exemple en s'appuyant sur la typologie présentée dans l'étude *Piloter la stratégie par la culture d'entreprise* publiée en 2007 dans les études stratégiques du groupe Les Échos[1].

LE COÛT DES ÉCHECS STRATÉGIQUES

Un autre angle pour donner des ordres de grandeur de l'« effet culture » consiste à étudier les conséquences dues à la culture d'entreprise, à travers des situations qui la mettent en jeu clairement – notamment les fusions et acquisitions. On est alors amenés à réfléchir par grandes masses – mais les montants sont très significatifs – en considérant les échecs indiscutablement liés à la culture.

Actuellement les fusions et acquisitions dans le monde s'élèvent à plus de 3 000 milliards d'euros par an[2].

Les financiers estiment entre 60 % et 70 % le taux d'échec, et en attribuent les deux tiers à la culture d'entreprise, avant tout autre facteur

1. O. Devillard et D. Rey, « Piloter la stratégie par la culture d'entreprise », *Les Échos*, 2007.
2. 3 600 milliards de dollars en 2006.

(erreurs économiques, marketing, technologiques, retournements de marchés). En retenant une estimation plus faible, de 50 % d'échecs, les paris perdus portent sur plus de 1 500 milliards d'euros, dont 1 000 milliards dus à la culture d'entreprise.

Parler d'échec signifie que l'opération n'a pas atteint son but et entraîne au minimum une redéfinition des stratégies, accompagnée d'une perte de considération et de confiance des dirigeants qui l'avaient engagée. Peut-on imaginer que de tels déboires coûtent moins de 15 % de valorisation boursière au groupe sinistré ?

Sur la base de telles hypothèses, plutôt conservatrices, les pertes liées aux cultures d'entreprise se chiffreraient au minimum à 150 milliards d'euros par an, soit 5 % des capitaux engagés.

Cela fournit des ordres de grandeur qui donnent à réfléchir, notamment sur la rentabilité qu'auraient des démarches visant à mieux identifier les facteurs clés de la culture des entreprises, à repérer les facteurs de risque, et à anticiper les contre-indications dans la préparation des fusions – acquisitions. Sans omettre d'en manager les évolutions et les effets qui en résultent dans des opérations qui la mettent en jeu de façon aussi sensible.

On peut aussi rapprocher ces chiffres de ce qui est couramment investi dans des études marketing sans lesquelles, à juste titre, aucune opération de M&A ne saurait se faire.

CE QU'APPORTE ET ÉCONOMISE UNE CULTURE PERTINENTE

Une quatrième approche est plus analytique : elle viserait à chiffrer l'apport à la marche de l'entreprise d'une culture de bonne qualité, par rapport à une culture de qualité médiocre, en distinguant l'apport ou les économies réalisés au niveau opérationnel, de ceux qui concernent les décisions et actions stratégiques.

Au niveau opérationnel

Puisque la culture d'entreprise économise des coûts de transaction et apporte, si elle est adaptée, une efficacité et une motivation supérieures, il est légitime d'évaluer :

- les économies de fonctionnement liées à la productivité et à la qualité : une entreprise ayant une culture « plutôt bonne » a besoin de moins de

personnel pour accomplir les tâches, et de moins de contrôle : 5 % de gains de productivité est-il trop optimiste sur ce point ?

- la coordination étant meilleure, les projets et affaires sont traités avec moins d'erreurs et de retards : 1 % à 2 % de la masse salariale ?
- le *turnover* moins élevé : il serait par exemple ramené de 6 % pour une entreprise au climat médiocre à 3 % dans une culture d'entreprise tonique et respectueuse, soit un *turnover* réduit de 3 %. Les économies correspondantes de recrutement et de temps d'intégration, représentent au moins six mois à un an de salaire, soit 1,5 % à 3 % de la masse salariale.

Ce qui, sans excès d'optimisme, nous amène à une économie de l'ordre de 8 % à 9 % de la masse salariale.

Au niveau stratégique

Une « bonne » culture assure une bonne pertinence et cohérence d'ensemble avec la stratégie. *A contrario*, un mauvais alignement entraîne deux types de dommages :

- la stratégie est bonne, mais elle suppose un changement culturel qui n'a pas été repéré ou réalisé, d'où des pertes de compétitivité au moins temporaires ;
- la culture a elle-même conduit l'entreprise et ses décideurs à une erreur d'appréciation majeure, qui se traduit par une stratégie inadéquate.

Ces deux types d'erreurs, qu'elles soient ponctuelles ou malheureusement répétitives dans la vie de l'entreprise, sont extrêmement coûteuses et grèvent longtemps la compétitivité si ce n'est l'existence même de l'entreprise. Elles se chiffrent directement par la perte d'une partie de la valeur pour les actionnaires : de 15 ou 20 % ? Ce ne serait qu'un moindre mal. De 30 ou 50 % ? Ce n'est pas rare.

> L'énormité des enjeux est malheureusement bien illustrée par la trajectoire suivie par Alcatel depuis une dizaine d'années : ayant frôlé les 100 € en 2000, l'action Alcatel n'en valait plus que 4 à la mi-2008. La fusion avec Lucent Technologies en 2006 n'a pas enrayé la perte de valeur : la valorisation boursière de l'ensemble à la mi-2008 n'est plus que la moitié de celle précédant la fusion.
>
> Il existe bien sûr des raisons de fond, de compétitivité industrielle face à la montée en puissance commerciale et en qualité technologique de grandes entreprises chinoises, comme Huawei ou ZTE, pour expliquer cet échec. Il serait difficile cependant de minimiser le challenge culturel que représentait une fusion d'aussi grande ampleur entre partenaires aussi différents culturellement.

Curieusement, Lucenty avait conservé de ses origines au sein d'AT&T un style de management très hiérarchique et autoritaire, et des pratiques de contrôle multiples et lourdes, contrastant avec la décentralisation des responsabilités et la souplesse d'Alcatel. Héritière des célèbres Bell Labs, dépositaire d'un palmarès unique d'avancées technologiques, Lucent restait par ailleurs imprégnée d'un sentiment de supériorité qui s'accommodait mal de l'évolution des marchés et des relations entre opérateurs et équipementiers.

De fait, les efforts faits par les dirigeants, notamment Pat Russo de Lucent, n'ont permis ni d'instaurer un climat de coopération productive aux niveaux des cadres supérieurs, ni de faire réellement travailler ensemble les équipes au sein même de la nouvelle entreprise.

La démonstration de l'importance des facteurs culturels est d'autant plus frappante dans cet exemple que d'autres équipementiers placés dans les mêmes conditions tiraient mieux leur épingle de ce jeu d'adaptation au marché, et qu'en termes de technologies et de positions industrielles, les deux entreprises présentaient de très intéressantes complémentarités (entre téléphonie fixe et mobile, etc.).

Il sera toujours difficile, malgré les prouesses des statisticiens, d'aboutir à des chiffrages précis des effets de la culture sur la performance opérationnelle, *a fortiori* sur les forces et les risques qu'elle présente sur le comportement stratégique de l'entreprise. Les estimations qui précèdent ont cependant l'avantage de fournir de premiers ordres de grandeur qui donnent la mesure de l'importance de cet actif qu'est la culture d'entreprise.

Acheter une culture ?

On peut d'ailleurs imaginer, lorsque ce développement méthodologique aura permis de mieux maîtriser l'analyse des cultures d'entreprise et de leurs effets, et leur management, qu'on voie des opérations d'acquisitions viser spécifiquement l'appropriation d'une culture – comme on le fait pour une technologie ou pour une marque, autre actif immatériel.

Bien sûr, comme pour une marque, il faudra veiller à la manière dont on pourra l'exploiter et l'intégrer dans une entreprise ou un groupe ayant déjà sa propre culture, pour contribuer à des prises de conscience salutaires, à des échanges et expérimentations, et enrichir le groupe acquéreur de traits de culture utiles à son évolution et sa compétitivité.

Conclusion

ET APRÈS ?

On ne cesse de parler de culture d'entreprise. Curieusement, cette omniprésence n'a d'égale que le flou dans lequel elle est le plus souvent évoquée. Comme si chacun était bien convaincu que c'est un élément essentiel, mais sans savoir le décrire autrement qu'en termes vagues et génériques.

L'importance de la culture n'est pas niée : on sait qu'elle est un frein redoutable au changement. On dit qu'elle est responsable de pertes considérables, de l'échec de plus d'une fusion sur deux !

Mais c'est elle aussi qui fait la force des étoiles montantes, elle qui soutient le modèle de réussite des groupes qui dominent le marché. Des grands patrons de renommée mondiale lui dédient leurs professions de foi et insistent sur son caractère central dans la performance et la réussite à long terme des entreprises.

Et pourtant, tout se passe comme si l'on ne savait ni la décrire, ni l'évaluer, encore moins la manager !

UNE BOÎTE NOIRE À DÉMYSTIFIER

Pourquoi une telle situation, surprenante si l'on songe aux enjeux ?

Nous avons avancé dans cet ouvrage trois réponses possibles qui peuvent se cumuler :

• La culture d'entreprise représente une réalité humaine nécessairement complexe. Immatérielle et largement subjective, elle est difficilement quantifiable. Faute de grilles d'analyse pertinentes, la prise en compte de la culture se limite alors trop souvent à une appréhension assez vague des valeurs collectives.

Pourtant nous avons vu que la variété des cultures d'entreprise repose sur un petit nombre de grandes logiques parfaitement identifiables – les

mêmes que celles qui font les différences « interculturelles », qui sont par ailleurs à l'ordre du jour. À partir de ces logiques de base, chaque culture d'entreprise peut être décrite assez simplement.

• Les effets de ces logiques, et des modes opératoires qui les prolongent, sur la performance de l'entreprise sont encore peu documentés.

C'est pourquoi nous nous sommes attachés à faire apparaître sur quels facteurs essentiels de la performance jouaient les différences de culture. En d'autres termes sur quels points nodaux du fonctionnement opérationnel d'une entreprise agissent principalement les traits particuliers de sa culture, et avec quels effets.

• La culture et ses effets se prêtent mal à une quantification comparable à celle que permettent des biens tangibles. De sorte qu'il est difficile de chiffrer précisément le rapport coût-avantage d'une action sur la culture.

Il est cependant possible de donner des ordres de grandeur de ce que coûte un turn-over excessif lié à un mauvais climat et à la démotivation, la mise en échec d'une réorganisation engagée sans respect pour la culture existante, ou une fusion mal assortie qui ne dégage pas les synergies prévues faute de confiance et de compréhension entre les équipes.

Ces évaluations sont encore trop globales et imprécises, mais là n'est pas la question : l'ampleur des montants correspondants justifie amplement que les entreprises se dotent des moyens de mieux comprendre et maîtriser les traits particuliers de leur culture.

Tel était justement le propos de ce livre : démystifier ce capital commun d'une entreprise, immatériel et diffus mais néanmoins parfaitement identifiable et analysable. Présenter les outils permettant une description précise de ses traits spécifiques, montrer leurs effets sur les fonctionnements et sur la performance de l'entreprise, en esquisser des ordres de grandeur financiers.

Et permettre ainsi d'identifier les adaptations rendues nécessaires par l'évolution du contexte ou de la stratégie, ou encore d'anticiper les difficultés à venir d'une fusion ou d'une intégration à un groupe.

Après tout, d'autres réalités complexes et diffuses de la vie des entreprises, comme le marketing ou la gestion des RH, ont été depuis longtemps dotés d'outils conceptuels et d'analyse pertinents permettant d'en rendre compte et d'en maîtriser les effets.

MANAGER LA CULTURE

Être capable de décrire clairement de quoi est faite une culture, et les effets opérationnels – atouts, handicaps, spécificités, limites de validité – de ses traits de personnalité, ne suffit pas pour des dirigeants d'entreprise : encore faut-il pouvoir la « manager ».

C'est là que la culture d'entreprise présente une autre particularité :

Elle est en effet un bien commun de l'ensemble de ses membres : ce n'est pas un actif tangible que l'on peut modifier ou remplacer à volonté. En contraste avec un investissement ou même avec une réorganisation, elle ne relève que très partiellement de décisions de la direction. Car la culture d'entreprise, largement façonnée par les fondateurs puis par les refondateurs, appartient ensuite avant tout au corps social de l'entreprise, qui l'endosse, la pratique, l'entretient, et la fait vivre.

Sans pour autant pouvoir se passer des impulsions et du guidage d'un dirigeant, qui peuvent même avoir des effets spectaculaires – mais en passant par une adhésion profonde du collectif…

Les méthodes permettant avec succès d'ajuster ou transformer une culture d'entreprise sont toujours fondées sur cette dualité. Elles ne sont pas nécessairement très lourdes, mais toujours systémiques, en raison même de cette co-propriété entre le sommet et le corps de l'entreprise.

Elles consistent à combiner des forces capables d'avoir un effet moteur – aspirations, réalisme, effet d'entraînement du leadership – tout en désamorçant les freins et les résistances – à commencer par l'attachement aux habitudes de pensée et d'action et à l'identité que porte la culture.

Car la culture d'une entreprise, c'est le reflet de son passé, la cristallisation des expériences collectives, donc ce qui change le plus difficilement. Lien social et opérationnel puissant, elle est au sein de l'entreprise la clé des légitimités, de sorte que son évolution doit se faire au nom même de sa pérennité et de son identité : elle ne peut se laisser modifier que pour être « encore plus elle-même » !

Un peu comme une personne, en somme …

C'est pourquoi la culture est si souvent ce qui freine les développements stratégiques, ce qui retarde et entrave la mise en œuvre des changements d'organisation, de technologie, de produits.

Mais elle ne sera plus un obstacle, et deviendra même un atout si se trouvent réunis :

- la volonté et la conduite d'un dirigeant, dans lesquelles il engage sa vision et son leadership ;
- l'engagement actif des membres de l'entreprise pour entrer volontairement dans une remise en cause de leurs habitudes et de leurs modes opératoires, qui implique à son tour une modification de leur cadre de valeurs et de références ;
- la présence et l'intervention d'un « système tiers », extérieur à l'organisation et à la culture d'entreprise concernée, qui servira d'ancrage, de regard et de référence en prise avec le monde extérieur.

Si ces forces sont combinées, si le mouvement de prise de conscience de ce qui est à changer est bien enclenché, c'est tout le corps social qu'on verra porter et mettre en oeuvre le changement. Une culture nouvelle, modifiée, mieux adaptée au contexte s'installera alors, souvent avec une rapidité inattendue.

DES MÉTHODES SYSTÉMIQUES ET DYNAMIQUES

Les méthodes ne sont que la manière de mettre en œuvre dans une élaboration conjointe ces deux éléments : volonté du dirigeant et engagement actif des salariés. Le système tiers – les consultants – jouant le rôle de pivot et de modérateur de cette élaboration.

La démarche commence par prendre une meilleure connaissance de la culture. Elle vise d'abord à repérer et expliciter au sein de l'entreprise les traits spécifiques de la culture, les points forts qu'elle présente pour l'avenir, sur lesquels on peut s'appuyer, et ceux qui doivent être adaptés. Elle fait émerger les points problématiques en vue d'une fusion ou d'une acquisition. Elle met au jour le point aveugle qui brouille la vision et limite la lucidité collective de l'entreprise face à son devenir.

Groupes de travail, forums, journées d'ouverture et de sensibilisation, interfaçages d'équipes, analyse et comparaison de cultures à “marier“, les méthodes sont variées, et légères eu égard aux enjeux. Elles s'appuient sur des personnes-clés qui, une fois sensibilisées aux prises de conscience nécessaires deviendront de véritables moteurs et entraîneront leurs collègues dans le mouvement. Ces méthodes organisent et canalisent la dynamique sociale vers un mouvement collectif porteur d'une cohérence et d'une cohésion renouvelées.

Quand on amène une organisation à voir clairement sur quelles valeurs et sur quels a priori elle a vécu jusqu'ici, on obtient simultanément trois facteurs, essentiels pour enclencher une telle dynamique collective :

- une clarté sur les modes de penser et d'agir, qui sont posés cartes sur table aux yeux de chacun ;
- une motivation pour changer, ancrée dans les aspirations du collectif confrontées aux insatisfactions du présent ;
- la sécurisation et la confiance nécessaires pour accepter l'abandon du passé et l'ouverture à un avenir à construire ensemble.

On conçoit la force que la conjonction de ces trois facteurs peut conférer à une entreprise contrainte à des changements en profondeur, surtout si l'on songe à la somme de résistances qu'on peut voir se développer dans le cas contraire.

LEADERSHIP ET MÉTHODES DYNAMIQUES

Il y a donc des marges de manœuvre pour une action décisive sur la culture d'entreprise. Mais ces démarches doivent s'appuyer sur une volonté politique claire et déterminée – et aussi peu manipulatrice que possible – que seul le dirigeant peut apporter !

E. Schein explique qu'on reconnaît un leader à sa capacité à faire changer la culture d'entreprise – en contraste avec un dirigeant qui serait seulement un « manager » ou un gestionnaire. Et en effet, seul un leader détient la position, l'autorité, la légitimité pour proposer et conduire une démarche sur un point aussi fortement chevillé au corps de l'entreprise. C'est son leadership qui peut donner les justifications, le cadre et l'impulsion d'un tel changement, et ouvre sa capacité à interagir avec le corps social de l'entreprise, et à influer sur la conscience des enjeux et ses comportements.

Pour celui qui « préside aux destinées » de son entreprise, c'est ainsi qu'un nouveau modèle de réussite pourra être dégagé, à partir de la culture d'origine, par adaptation de ses valeurs, croyances et modes opératoires, dans un mouvement d'ensemble de tout le corps social.

C'est le meilleur usage de son pouvoir : on ne peut conduire une entreprise sans respecter sa culture. Même si l'on a le projet de la transformer, il faut la respecter dans son état actuel – pour mieux la faire pivoter autour des axes qu'on veut conserver, vers ceux qu'on veut mettre en avant. Respecter une culture n'est pas une chose facile, surtout pour un leader

pressé. Mais il n'a guère le choix. Soit il la respecte soit il la bouscule : s'il la bouscule, ce sera au prix d'une tension et d'une précipitation qui atteindront peut-être leur but à long terme, mais non sans de lourds dysfonctionnements et pertes dans l'intervalle.

C'est précisément pour éviter ce type de dommages que les démarches dynamiques organisent la combinaison des forces du corps social et du leadership, pour enclencher et mener à bien un changement productif et porteur de sens.

UN PIVOT POUR FAIRE LEVIER

Un système ne peut se changer seul. Le principe d'homéostasie des systèmes ne permet que les changements « incrémentaux », ceux qui ne remettent pas en cause les principes de fonctionnement, les règles du jeu : mais les changements de la culture, par définition, ne sont justement pas de ceux-là.

À la combinaison de la volonté du dirigeant et de l'engagement actif du corps social doit être ajouté un catalyseur : l'intervention d'un acteur qui n'appartient pas au système et reste ancré dans le monde extérieur. Cet acteur extérieur, c'est le « système consultant » ; dont le rôle est d'apporter les méthodologies adéquates, d'assurer l'animation des phases d'élaboration, et de conduire et contrôler le processus – mais pas seulement. S'agissant de la culture d'entreprise, ce « système consultant » joue en effet un rôle supplémentaire, essentiel, en interaction avec le « système entreprise » : il est l'intervenant qui n'entre pas dans les conventions et les références collectives, et dont la présence et la différence vont faire apparaître les évidences collectives, les croyances, les logiques contestables ou sorties de leur domaine de validité, les choix à faire entre des valeurs devenues contradictoires. Celui qui aidera à prendre conscience du « point aveugle ».

C'est par cette qualité d'extériorité, parce qu'il n'appartient pas à la culture de l'entreprise mais qu'il en saisit – d'autant mieux – les détails et les dynamiques, que le système consultant pourra jouer son rôle de passeur ou d'accoucheur d'un nouveau pacte collectif, de nouveaux modes opératoires, répondant aux enjeux de l'entreprise et à ses stratégies. Et que seuls les membres de l'entreprise, salariés et dirigeants chacun dans leur rôle, peuvent construire et faire fonctionner ensemble, avec une qualité d'adhésion et d'alignement qui dépendra fortement de celle du processus de changement.

UN CAPITAL IMMATÉRIEL

La culture d'entreprise n'est pas un sujet simple, et ne s'accommode pas d'un traitement simpliste. C'est au contraire une composante très riche – riche de conséquences et de possibilités. Une composante diffuse mais d'une grande permanence dans une entreprise donnée, et sur laquelle se jouent :

- la compétitivité et la réactivité, au niveau opérationnel ;
- la pertinence et l'adaptabilité, au niveau stratégique.

Il vaut la peine de l'observer de plus près, en s'appuyant sur des modèles et outils au fond assez simples. Même si la situation de l'entreprise ne requiert pas d'adaptation lourde, une analyse fine de sa culture peut lui être très profitable. Inutile de chercher à faire agir un éléphant comme un félin : une meilleure connaissance et une exploitation judicieuse de ses particularités donne à l'entreprise un premier niveau d'optimisation de ses choix stratégiques et d'organisation.

Pour aller plus loin, une adaptation bien ciblée sur les changements voulus, appuyée sur une démarche dynamique bien structurée fournira si nécessaire un deuxième niveau d'alignement, pour un nouveau modèle de réussite …

Dans une économie mondialisée et nivelée par les *best practices*, c'est de plus en plus la culture qui crée et porte les facteurs de différenciation décisifs dans la compétition. Bien qu'intangible, il s'agit d'un véritable actif stratégique, et l'un des plus influents : le capital immatériel de l'entreprise !

BIBLIOGRAPHIE

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.F., *Les Nouvelles Approches sociologiques des organisations*, Le Seuil, 1996.

ANZIEU D., MARTIN J.-Y., *Dynamique des groupes restreints*, PUF, 1968.

ANZIEU D., *Le Groupe et l'Inconscient*, 3e éd., Dunod, 1999.

ARGYRIS Ch., *Savoir pour agir*, InterEditions, 2000.

ASCENCIO C., *Manager en Chine. Les managers français vus par leurs collaborateurs chinois, clés de la motivation*, L'Harmattan, 2007.

AUBERT N., GRUÈRE J.-P., JABES J., LAROCHE H., MICHEL S., *Management. Aspects humains et organisationnels*, PUF, 1999.

AUTISSIER D., MOUTOT J.-M., *Pratiques de la conduite du changement*, Dunod, 2003.

BAECHLER J. *Le Pouvoir pur*, Calmann-Lévy, 1978.

BAUDRY P., *Français et Américains*, Village Mondial, 2003.

BENNIS W.G., *Le Développement des organisations*, Dalloz, 1975.

BERNOUX Ph., *La Sociologie des organisations*, Le Seuil, 1985.

BERTALANFFY L. VON, *Théorie générale des systèmes*, Dunod, 1993.

BION W.R., *Recherches sur les petits groupes*, PUF, 1961.

BION W.R., *Aux sources de l'expérience*, Dunod, 1962.

BLAKE, MOUTON, *La Troisième Dimension du management*, Éditions d'Organisation, 1987.

BONNET Y., *Les Hommes acteurs dans la stratégie de l'entreprise*, Éditions Liaisons, 1993.

BRILMAN J., *L'Entreprise réinventée*, Éditions d'Organisation, 1995.

BRILMAN J., *Modèles culturels et performances économiques : Les hommes, les entreprises, les États*, Montréal, Hommes et techniques, 1981.

BRUNNER R., *Le Psychanalyste et l'Entreprise*, Syros, 1995.

BURKE M., *À chacun son style d'entreprise*, InterEditions, 1998.

CALORI R., TUGRUL A., *L'Action stratégique*, Éditions d'Organisation, 1989.

CARDON A., *Profils d'équipes et cultures d'entreprises*, Éditions d'Organisation, 1992.

CARLZON J., *Renversons la pyramide !*, InterEditions, 1986.

CARMOY H. DE, *L'Entreprise, l'Individu, l'État : conduire le changement*, Odile Jacob, 1998

CASSE P., *La Négociation inter-culturelle*, Éditions Chotard, 1987.

CHAMPY J., *Reengineering du management*, Dunod, 1995.

COLLINS J., *De la performance à l'excellence*, Village Mondial, 2005.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'Acteur et le Système*, Le Seuil, 1992.

CROZIER M., *L'Entreprise à l'écoute*, Interéditions, 1998.

DELAVALLÉE, *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Éditions d'Organisation, 2002.

DEVILLARD O., *Coacher*, Dunod, 2005.

DEVILLARD O., *La Dynamique des équipes*, 3e éd., Éditions d'Organisation, 2005.

DEVILLARD O., REY D., « Piloter la stratégie par la culture d'entreprise », *Les Échos*, 2007.

DIEL P., *Psychologie de la motivation*, Payot, 1947.

DOISE W., DESCHAMPS J.-C., MUGNY G., *Psychologie sociale expérimentale,* Armand Colin, *3e édition 1997*.

DRUCKER P., *Structures et changements*, Village Mondial, 1996.

DUPRIEZ P., SIMON S., *La résistance culturelle*, De Boeck Université, 2e édition 2002.

DUPUY F., *L'Alchimie du changement*, Dunod, 2001.

ENRIQUEZ E., *L'Organisation en analyse*, PUF, 1992.

FAUVET J.-C., BUHLER N., *La Sociodynamique du changement*, Éditions d'Organisation, 1994.

FELDMAN M., SPRATT M., *Fusionner*, Village Mondial, 2000.

FINKELSTEIN S., *Quand les grands patrons se plantent*, Éditions d'Organisation, 2004.

FISCHER G.N., *Les Concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, 3e éd., Dunod, 2005.

FOULKES S., *Psychothérapie et analyse de groupe*, Payot, 1970.

FREUD S., *Psychologie collective et analyse du moi*, Payot, 1953.

GOBIN B., D'HERBLIN G., *Le Secret des Mulliez,* La borne seize, 2006.

GOFFMAN E., *Les Rites d'interaction*, Éditions de Minuit, 1974.

GROUARD B., MESTON F., *L'Entreprise en mouvement*, 4e éd., Dunod, 2005.

GUTH J.-P., *Bâtisseurs d'alliance*, Éditions d'Organisation, 1998.

HALL E.T., *Au-delà de la culture*, Le Seuil, 1987

HALL E.T., *La Danse de la vie*, Le Seuil, 1992.

HALL E.T., *Le Langage silencieux*, Le Seuil, 1984.

HALL E.T., *La Dimension cachée*, Le Seuil, 1978.

HERBEMONT O. D', BRUNO C., *La Stratégie du projet latéral*, Dunod, 2004.

HERSEY P., *Le Leader situationnel*, Éditions d'Organisation, 1986.

HOFSTEDE G., *Vivre dans un monde multiculturel*, Éditions d'Organisation, 1994.

HOFSTEDE G., *Culture's Consequences*, Sage Publications, 1982.

IRIBARNE P. D', *Culture et mondialisation*, Le Seuil, 1998.

IRIBARNE P. D', *La Logique de l'honneur*, Le Seuil, 1993.

JARROSSON B., *Décider ou ne pas décider*, Maxima, 1994.

KETS DE VRIES M., « L'entreprise névrosée », *Stratégie et Management*, MC Graw Hill, 1985.

KOTTER J.-P., « What Effective General Managers Really Do », *Harvard Business Review*, nov. 1982.

KOTTER J.-P., *A Force for Change*, Free Press,1990

KOTTER J.-P., HESKETT J.L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992 [Culture et performances : le second souffle de l'entreprise, 1993].

LAFLAMME M., *Le Management. Approche systémique*, Gaétan Morin, 2e édition 1979.

LANDIER H., *L'Entreprise intelligente*, Calmann-Lévy, 1991.

LEBAILLY M., SIMON A., *Anthropologie de l'entreprise*, Village Mondial, 2004.

LEMOIGNE J.-L., *La Modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 1995.

LÉVI-STRAUSS C., *Anthropologie structurale*, Plon, 1996.

MAGEE D., *Comment Carlos Ghosn a sauvé Nissan*, Dunod, 2003.

MAILLET L., *Psychologie et organisations*, Vigot, 1998.

EDMOND M., PICARD D., *L'Interaction sociale*, PUF, 1989.

MEIER O., *Management interculturel*, Dunod, 2004.

MIDLER Ch., *L'auto qui n'existait pas*, InterEditions, 2004.

MILGRAM S., *Soumission à l'autorité* ?, Calmann-Lévy, 1994.

MOESSINGER P., *Les Fondements de l'organisation*, PUF, 1991.

MORAL M., *Le Manager global*, Dunod, 2004.

MOREL C. *Les Décisions absurdes*, Gallimard, 2004.

MORIN E., *Science avec conscience*, Fayard, 1982.

MORIN E., *Introduction à la pensée complexe*, Le Seuil, 2005.

MORIN P., *Le Développement des organisations*, Dunod, 1989.

MOSCOVICI S., W. DOISE, *Psychologie sociale*, PUF, 1972.

MOSCOVICI S., DOISE W., *Dissensions et consensus*, PUF, 1992.

MUGNY G., OBERLÉ D., BEAUVOIS J.-L., *Relations humaines, groupes et influence sociale*, Grenoble PUG, 1995.

NAISBITT J., *Coup d'état dans l'entreprise*, InterEditions, 1986.

NUTTIN J., *Théorie de la motivation humaine*, PUF, 1991.

ORGOGOZO I. *Les Paradoxes du management*, Éditions d'Organisation, 1991.

OUCHY W., *Théorie Z*, InterEditions, 1997.

PAGÈS M., *La Vie affective des groupes*, 3e éd., Dunod, 2002.

PARLEBAS P., *Sociométrie, réseaux et communication*, PUF, 1992.

REY D., DEVILLARD O., « Piloter la stratégie par la culture d'entreprise », *Les Échos*, 2007.

ROSNAY J. DE, *Le Macroscope*, Le Seuil, 1975.

SCHNEIDER S.C., BARSOUX J.-L., *Managing across Cultures*, Prentice Hall College Div, 1997.

SAINSAULIEU R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1987.

SAINSAULIEU R., *L'Identité au travail*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

SCHEIN E., *Organizational Culture And Leadership*, 3e éd., Jossey-Bass, 2004.

SÉRIEYX H., *Le Big Bang des organisations*, Calmann-Lévy, 1994.

SPERRY R., « Hemisphere deconnection and unity of consciouness », *American Psychologist*, 23.

THÉRY B., *Manager dans la diversité culturelle*, Éditions d'Organisation, 2002.

THÉVENET M., *Audit de la culture d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1986.

TOUSSAINT D., *Renault ou l'Inconscient d'une entreprise*, L'Harmattan, 2004.

TOUSSAINT D., *L'Inconscient de la Fnac*, Bourin Éditeur, 2006.

TROMPENAARS F., HAMPDEN-TURNER C., *L'Entreprise multiculturelle*, Maxima, 1993.

USINIER J.-C., *Confiance et performance. Essai de management comparé France-Allemagne*, FNGE 2003.

VERY Ph., *Des fusions et des hommes*, Éditions d'Organisation, 2001.

WATERMAN R., *Les Champions du renouveau*, InterEditions, 1990.

WATZLAWICK P., *La Réalité de la réalité*, Le Seuil, 1984.

WATZLAWICK P., *L'Invention de la réalité*, Le Seuil, 1985.
WATZLAWICK P., *Le Langage du changement*, Le Seuil, 1980.
WELCH J., *Ma vie de patron ?*, Village mondial, 2001.
ZAJONC R.B., *Psychologie sociale expérimentale*, Dunod, 1967.

INDEX

I

J

L

M

N

O

STRATÉGIES ET MANAGEMENT

Olivier Devillard • Dominique Rey

CULTURE D'ENTREPRISE : UN ACTIF STRATÉGIQUE

Efficacité et performance collective

On ne cesse de parler de culture d'entreprise… Mais le plus souvent en termes vagues et mystérieux. Comme si l'on ne pouvait ni la décrire, ni l'évaluer, ni la manager.

Cause d'échec d'une fusion-acquistion sur deux, elle entraîne alors une destruction de valeur. Mais elle est aussi un facteur clé de réussite et la force des groupes qui imposent leur modèle et leur identité sur le marché.

Ce livre s'adresse aux **dirigeants**, **cadres** et **consultants** et montre **comment tirer parti des caractéristiques culturelles de l'entreprise**. Il présente de façon claire et précise :

- les composantes de la culture et ses logiques d'action ;
- son impact sur la performance opérationnelle et les choix stratégiques ;
- le modèle de succès de l'entreprise et ses limites ;
- le management des cultures dans une opération de fusion-acquistion.

La culture d'entreprise porte en elle les **facteurs de différenciation décisifs dans la compétition économique**. C'est un actif immatériel, mais tellement stratégique !

OLIVIER DEVILLARD



Consultant et psycho-sociologue, O. Devillard a fondé la marque Dexteam en 1992. Cofondateur de la Société Française de Coaching, il est spécialisé dans l'accompagnement des équipes dirigeantes. Il dirige le cabinet Dexteam Dex.

DOMINIQUE REY



Ingénieur des Mines, consultant et coach, D. Rey est spécialisé dans les démarches de changement et la performance de la coopération collective. Il enseigne à l'IAE sur « Comportements et changement ».



ISBN 978-2-10-053588-0

www.dunod.com